



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**Análise do Desempenho Organizacional Aplicando a Abordagem DEA a
Indicadores Financeiros e de Gestão com Pessoas**

ALESSANDRA QUINTELLA NUNES

Sob a Orientação do Professor
Silvestre Prado de Souza Neto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Outubro de 2008

FICHA CATALOGRÁFICA

658.312

N972a

T

Nunes, Alessandra Quintella, 1980-.

Análise do desempenho organizacional aplicando a abordagem DEA a indicadores financeiros e de gestão com pessoas / Alessandra Quintella Nunes. - 2008.

82f.: il

Orientador: Silvestre Prado de Souza Neto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 75-82.

1. Desempenho - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. I. Souza Neto, Silvestre Prado de, 1952-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

ALESSANDRA QUINTELLA NUNES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO / TESE APROVADA EM 28/10/2008

Assinatura

Silvestre Prado de Souza Neto. D. Sc. UFRRJ

Orientador

Assinatura

Marcelo Álvaro da Silva Macedo. D. Sc. UFRRJ

Membro Interno

Assinatura

Maylta Brandão dos Anjos. D. Sc. UNIPLI

Membro Externo

DEDICATÓRIA

A Deus que sempre foi meu porto seguro, a minha família que sempre confiou em mim. Ao meu filho, que despertou em mim força e coragem para prosseguir nessa jornada. A minha avó, Maria Rosa, *in memoriam*, que continua a me inspirar e a me fazer acreditar que sou capaz.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de destacar a importância que têm para mim este trabalho, que nada mais é que a realização de um sonho. E o quanto me sinto grata por todos que me ajudaram direta e indiretamente nesta conquista.

Meu filho querido, que soube entender minha ausência em tantos momentos. Apesar da pouca idade, foi capaz de compreender minhas limitações e me amar incondicionalmente. Sua alegria, seu brilho nos olhos me dava força para prosseguir quando achava não mais tê-la. Para você Yan, que é o meu maior tesouro, peço desculpas por tantos momentos de impaciência e intolerância. Peço desculpas pelas histórias que deixei de contar, pelas músicas que deixei de cantar e pelas brincadeiras que deixei de brincar.

A você Vinícius, que por tanto tempo foi meu grande companheiro. Que me deu todo o suporte que precisava para prosseguir nessa empreitada e que por tantas vezes me acalentou. Saiba que estará sempre em meu coração. Obrigada por me ensinar a valorizar as pequenas coisas da vida, a entender que a vida não é tão difícil como parece e que não precisamos de muito para ser verdadeiramente felizes.

A minha família, pessoas fantásticas que nunca deixaram de acreditar em mim, mesmo quando nem eu mais acreditava. Meu pai e minha mãe que com tanto esforço lutaram por minha educação. Que tão bem construíram os alicerces do meu caráter, da minha personalidade. Meus irmãos, Anderson Angélica e Amanda, mais que irmãos, grandes amigos. Vocês não imaginam o quanto eu sou grata e como me sinto envaidecida por saber o quanto orgulho vocês tem de mim. Mas saibam que eu é que me orgulho em ter o amor e a confiança de vocês. E se hoje, sou quem sou e estou aqui obtendo mais essa vitória em minha vida, é porque tive vocês ao meu lado. Aos meus tios, tias e primos, obrigada.

A uma grande amiga que conheci na faculdade e que sempre me apoiou e incentivou. Kátia, muito obrigada por estar ao meu lado e por fazer essa jornada muito mais divertida.

Aos meus orientadores, professor Silvestre Prado de Souza Neto e Marcelo Alvaro da Silva Macedo. Pela amizade e auxílio em tantos momentos. Profissionais que admiro e que são exemplos em minha vida. Muito obrigada por terem acreditado em mim.

A todos os professores da Graduação e Pós-Graduação em Administração da UFRRJ, pelo conhecimento, dedicação e força.

"Se você pensa que pode ou se você pensa que não pode, de qualquer forma, você tem toda a razão." (Henry Ford)

RESUMO

NUNES, Alessandra Quintella. **Análise do Desempenho Organizacional Aplicando a Abordagem DEA a Indicadores Financeiros e de Gestão com Pessoas**. 2008. 82 p. Dissertação (Mestrado de Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Nos dias atuais, informação e conhecimento têm um papel importante como fonte de vantagem competitiva. As pessoas como a principal fonte de criação e disseminação do conhecimento, tornam-se um dos mais importantes recursos estratégicos. Dessa forma, é necessário que as pessoas estejam preparadas e estejam dispostas a contribuir. Torna-se latente a necessidade da adoção de políticas adequadas de gestão de pessoas. Assim, são analisadas as práticas das empresas dos guias “Melhores Para Você Trabalhar” e “Melhores e Maiores” dos anos de 2006 e 2007. Para isso, é utilizada uma técnica com capacidade de comparar a eficiência de múltiplas unidades – a Análise Envoltória de Dados (DEA). Sendo assim, esta dissertação consiste no estudo de um modelo de análise do desempenho organizacional que procura avaliar a performance através do DEA. É obtido o Índice de Performance Empresarial, indicador que mostra o quão eficiente cada empresa é na relação entre seus indicadores. Seu objetivo é obter a maior riqueza criada por empregado e a maximização dos indicadores não financeiros (com foco na gestão de pessoas), de forma a obter um maior desempenho organizacional. Através dessa análise foi possível a verificação de quanto e em que indicadores as empresas necessitam melhorar para obter uma melhor performance.

Palavras-chave: Desempenho, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas , DEA

ABSTRACT

NUNES, Alessandra Quintella. **Analysis of Organizational Performance by Applying the DEA Approach to Financial Indicators and Management with People**. 2008. 82 p. Dissertation (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Nowadays, information and knowledge have an important role as source of competitive advantage. People as the main source of creation and spreading of knowledge, became one of the most important strategic resources. This way, it is required that people be prepared and ready to contribute. It is latent the need of adoption of appropriate policies of people management. So, the practices of the companies from the guides “Melhores Para Você Trabalhar” e “Melhores e Maiores” are analyzed. For that, it is used a technique with capacity to compare the efficiency of multiple units – the Data Envelopment Analysis (DEA). From this on, this paper is a study of an organizational performance analysis model which searches for evaluate the performance through DEA. The Business Performance Index is built, an index which shows how efficient each company is in relation to its indexes. Its aim is to obtain the highest wealth created per employee and the maximization of the non-financial indexes (with focus on people management), in a way to obtain a top organizational performance. Through this analysis it was possible the verification of how much and in which indexes the company need to increase to obtain a better performance.

Key words: Performance, Policies e Practices of People Management, DEA

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Relação entre Categorias do Modelo de Walton e Variáveis do estudo	54
Quadro 02 – Dados das Empresas analisadas 2006	59
Quadro 03 – Dados das Empresas analisadas 2007	60
Quadro 04 – Eficiências DEA	62
Quadro 05 – Indicadores Ideais 2006	63
Quadro 06 – Percentual Desejado de Crescimento 2006	63
Quadro 07 – Indicadores Ideais 2007	64
Quadro 08 – Percentual Desejado de Crescimento 2007	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da medição do desempenho organizacional	9
Figura 2 - Principais Autores e Modelos de QVT	35
Figura 3 - Histórico das Empresas Premiadas por Ano	49
Figura 4 - O que as Melhores Empresas têm em Comum	49
Figura 5 - Gráfico das Eficiências DEA	62

LISTA DE SIGLAS

BCC	Banker, Charnes e Cooper
CCR	Charnes, Cooper e Rhodes
CRS	Constant Returns on Scale
DEA	Data Envelopment Analysis
DMU	Decision Making Unit
IPE	Índice de Performance Empresarial
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SIAD	Sistema Integrado de Apoio à Decisão
VRS	Variable Returns to Scale

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE SIGLAS	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo geral	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Suposição	3
1.4 Limitações do Estudo	3
1.5 Organização do trabalho	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Introdução	5
2.2 Análise do Desempenho Organizacional	6
2.3 Gestão com Pessoas	11
2.3.1 Conceituação	11
2.3.2 O Modelo de Gestão com Pessoas	22
2.3.3 A Gestão com Pessoas como um Sistema Organizacional	26
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho	32
2.4.1 Conceituação	32
2.4.2 O Modelo de Walton	35
2.4.3 A Importância da QVT	37
2.5 Satisfação e Comprometimento no Trabalho	38
2.6 Motivação	40
2.7 Competitividade x Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	42
3 METODOLOGIA	46
3.1 Classificação da Pesquisa	46
3.2 Universo e Amostra	47
3.2.1 Anuários	47
3.2.2 Como as empresas foram avaliadas	51
3.3 Variáveis do Estudo	52
3.4 Instrumento de Análise de Dados	55
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5 CONCLUSÃO	73
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

INTRODUÇÃO

1.1. Formulação do Problema

As questões relacionadas com a Gestão com Pessoas têm sofrido inúmeras alterações nas organizações atuais, como parte da estratégia para o estabelecimento de competitividade e da competência para sobreviver e realizar os objetivos estabelecidos.

São normalmente apontadas duas importantes variáveis, entre as que mais causam impacto na estruturação e no desenvolvimento da gestão com pessoas: as pressões do ambiente externo, como a globalização, as mudanças nas estruturas organizacionais, as imposições pela qualidade dos produtos e serviços, entre outros, e as pressões do ambiente interno, caracterizadas pela maior vinculação feita pelas pessoas entre os objetivos pessoais e os organizacionais, buscando sempre maiores espaços para o crescimento, o desenvolvimento e o exercício da cidadania (DUTRA, 2002).

A exemplo de Campos (1992) e Fernandes (2001), muitos autores ao longo dos últimos anos têm destacado a importância das pessoas para a obtenção da qualidade e produtividade nas organizações. Para todos esses autores são as pessoas que fazem a diferença dentro das organizações, pois, são elas que irão desenvolver processos, procedimentos e extrair das máquinas e equipamentos o seu melhor desempenho. Para eles, a simples adoção de novas tecnologias disponíveis não é garantia de maior qualidade e competitividade por que estas estão disponíveis para qualquer empresa que disponha de capacidade financeira para adquiri-las, e, assim, a diferença sempre estará nas pessoas que irão fazer uso desta tecnologia.

Entretanto, uma dúvida nos surge: quais são as condições que devem ser atendidas para se obter o nível máximo de produtividade das pessoas? Diversos autores dizem que o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades, que as pessoas devem ser conquistadas, ensinadas e estimuladas de modo que estas saibam como e para que queiram contribuir para o sucesso da empresa.

É dentro desse conjunto de questões que se considera oportuno refletir sobre as práticas das empresas consideradas “melhores para trabalhar” de acordo com o guia Exame /

Você S/A edições 2006 e 2007. Considerando-se para isso, além de algumas variáveis (indicadores) utilizadas no guia, como: Carreira, Saúde, Remuneração e Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento (pertinentes aos programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT), a variável (indicador) de Riqueza Criada por Empregado (constante no guia Exame, “Melhores e Maiores” edições 2006 e 2007). Com isso, tem-se uma análise de desempenho sob a perspectiva financeira e não financeira (com foco na gestão de pessoas).

Neste estudo é apresentada algumas considerações sobre como criar este ambiente capaz de conquistar as pessoas e torná-las aptas e desejosas em contribuir para o atingimento das metas organizacionais.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral explorar as teorias a respeito da Gestão com Pessoas, através das políticas e práticas abordadas pelas empresas constantes no Guia Exame/Você SA, As Melhores Empresas para Trabalhar, edições 2006 e 2007, traçando um paralelo com o indicador de Riqueza Criado por Empregado, constante no Guia Exame Melhores e Maiores edições 2006 e 2007.

1.2.2. Objetivos específicos

Pretende-se nesta investigação atingir os seguintes objetivos específicos:

- Revisar os fundamentos sobre Gestão de Pessoas, com foco na Gestão com Pessoas;
- Definir Competência, Comprometimento e Satisfação no trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação, Competitividade e desempenho;
- Discorrer sobre as seguintes políticas e práticas de Gestão de Pessoas: Remuneração e Benefícios, Carreira, Desenvolvimento e Saúde;
- Apresentar as principais Teorias da Administração;

- Enunciar os fatores que contribuem para conquistar o comprometimento das pessoas com os resultados;
- Descrever relação entre satisfação dos funcionários e níveis de produtividade;
- Investigar as práticas utilizadas pelas empresas consideradas Melhores para se Trabalhar;
- Avaliar a performance das empresas constantes na amostra sob duas perspectivas: a financeira e a de gestão de pessoas (não financeira);
- Comparar os indicadores das empresas constantes na amostra;
- Indicar quais fatores devem ser trabalhados para um melhor desempenho de acordo com a metodologia utilizada;

1.3. Suposição

Supõe-se que práticas adequadas de Remuneração e Benefícios, Carreira, Desenvolvimento e Saúde afetam o querer, o saber e o poder nas pessoas. Como efeito, temos maior satisfação e comprometimento e isto se reflete na produtividade do indivíduo e no desempenho da organização.

1.4. Limitações do Estudo

Uma das limitações do estudo é a avaliação do desempenho organizacional, que foi feita focando apenas algumas variáveis: carreira, remuneração e benefícios, desenvolvimento e saúde (indicadores não-financeiros) e riqueza criada por empregado (indicador financeiro). O desempenho organizacional é avaliado sob várias perspectivas, como por exemplo: participação no mercado, satisfação de funcionários, lucro líquido, retorno de capital aplicado, qualidade de vida no trabalho, dentre outras. Avaliar apenas sob uma perspectiva limita a análise e impede extrapolações.

Devido à abrangência do tema, o presente estudo se limita tanto a aspectos temporais, quanto ao objeto de análise. Em termos temporais, a pesquisa contempla a análise apenas aos anos 2006 e 2007. Quanto ao objeto da análise, o estudo limita-se à população composta pelas

empresas com mais de 1500 funcionários que cederam seus dados para os anuários: Melhores e Maiores e Melhores Empresas para Você Trabalhar da revista Exame (2006 e 2007).

1.5. Organização do Trabalho

Este trabalho possui uma estrutura que está dividida em cinco capítulos. O capítulo I trata-se de uma introdução que reúne elementos informativos que tem como objetivo fazer uma apresentação do objeto de estudo e as variáveis que serão abordadas, assim como apresentar algumas outras informações relevantes para que o leitor se situe dentro do contexto da pesquisa.

O capítulo II apresenta a Revisão da Literatura, que tem por finalidade esclarecer ao leitor alguns conceitos e teorias que ele encontrará no decorrer de sua leitura para que a compreensão do texto se torne mais clara. O capítulo III apresenta os materiais e métodos utilizados na pesquisa. O capítulo IV aborda os Resultados e Discussão objetos deste estudo, enquanto o capítulo V apresenta as Conclusões e Considerações Finais. O capítulo VI lista a Bibliografia revisada durante a elaboração da dissertação.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

No atual cenário empresarial caracterizado pelas rápidas mudanças e incertezas, a informação e o conhecimento passam a representar um papel importante na busca da construção e manutenção de vantagens competitivas. Dentro desse contexto, as pessoas como a principal fonte de criação e disseminação do conhecimento, tornam-se um dos mais importantes recursos estratégicos.

Para França Jr (2004), com o avanço da tecnologia as empresas se igualaram, e a competitividade toma novos rumos, onde o homem volta a ser o diferencial do processo. O capital intelectual, o capital humano ou gestão do conhecimento são termos que fazem parte do dia a dia dos gestores, busca-se o compartilhamento, um ambiente inovador, propício a novas idéias. Com isso, surge a necessidade de novo enfoque, diferenciado e estratégico, para manutenção dos recursos humanos e para otimização de suas competências no desenvolvimento das atividades organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Segundo França Jr (2004), dentro deste contexto a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho vem não só para tentar melhorar as condições de trabalho dos empregados, mas também conseqüentemente com essa possível melhora repercutindo diretamente na empresa, onde empregados satisfeitos, comprometidos com a tarefa e a missão da empresa num ambiente de cooperação produzem mais e melhor e que uma mudança da visão da empresa começa pelos empregados e chega aos clientes.

Entretanto, para que a contribuição humana venha ser efetiva, faz-se necessário que, por um lado, as pessoas estejam preparadas para tanto, e, por outro lado, estejam dispostas a contribuir. Neste sentido, torna-se latente a necessidade da adoção de políticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento das potencialidades e capacidades direcionadas ao aprimoramento individual e organizacional.

Para Cavassani (2006), as organizações vivem em um ambiente globalizado e competitivo e a busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora. Isto exige cada vez mais dos trabalhadores a capacidade de suportar cobranças e viver constantemente sob pressão. Por outro lado, as organizações vêm a necessidade de investir em programas de

qualidade de vida no trabalho (QVT), visando, assim, uma melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados.

Nas duas últimas décadas, diversas empresas passaram a valorizar seus colaboradores de forma mais intensa, oferecendo-lhes várias formas de reconhecimento e remuneração, de acordo com Hipólito (2001) e Dutra (2001) com o intuito de mantê-los satisfeitos e produtivos. Por outro lado, diversos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) foram estruturados visando proporcionar satisfação dos colaboradores nos aspectos biológicos, psicológicos, sociais (biopsicossociais) e organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A qualidade de vida das pessoas está interligada com o trabalho, a família, o lazer, os amigos, a religião e o lado afetivo, pois o profissional não consegue ser uma pessoa na empresa e outra fora dela (SAMPAIO, 2004).

Para Grohmann (1999), a base de qualquer trabalho com os funcionários de uma empresa deve ser a conscientização, o envolvimento e o comprometimento de todos na organização. Mas, a grande barreira a ser superada reside no fato de que para qualquer funcionário realizar um bom trabalho é necessário saber, poder e querer fazê-lo.

Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude, o que é desenvolvido através do treinamento. *Poder fazer* é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. E *querer fazer* é uma questão volítica que depende do estado de espírito, ânimo e satisfação em realizar o trabalho, ou seja, depende da motivação do trabalhador.

2.2. Análise do Desempenho Organizacional

A análise de desempenho de uma organização é sempre algo passivo de muitas discussões. Questionamentos sobre quais indicadores utilizar e como consolidá-los de forma a estabelecer um critério justo de avaliação de performance estão presentes em vários estudos e no dia a dia das empresas.

Medir o desempenho tornou-se essencial para as organizações que desejam competir no mercado global. A medição de desempenho tem sido usada para controlar a direção estratégica da organização, direcionar programas de melhoria alinhados com a estratégia e maximizar o efeito do esforço de melhoria (BITITCI, 1998).

Segundo Sink e Tuttle (1993), a medição do desempenho pode ajudar ou prejudicar a capacidade competitiva de uma organização, dependendo de como são criados e utilizados os sistemas de medição.

Muitas organizações não estão satisfeitas com seus sistemas de medição de desempenho e esse fato é em grande parte atribuído à escassez de medidas de desempenho não-financeiras (MEYER, 1998).

O processo de mensurar o desempenho organizacional, como todos os aspectos de gestão, é um processo permanente e repetitivo, onde a frequência das medições depende da atividade a ser medida. As medições de desempenho possuem várias razões, onde as mais importantes são monitorar o progresso da empresa e corrigir eventuais falhas. Mas, além disso, o gestor pode, através da avaliação da performance da empresa, se preparar para enfrentar as mudanças ambientais, principalmente no que concerne a natureza mutável da competição e a criação de valor para o cliente. É fundamental, portanto, que esta avaliação seja feita em caráter relativo, ou seja, mensurando o desempenho da organização em relação a seu ambiente competitivo.

Ao ajudar o administrador a estar preparado para as mudanças competitivas, o processo de mensuração de desempenho o auxilia a gerenciar as ameaças e oportunidades do ambiente e as forças e fraquezas da própria empresa.

Um sistema de avaliação de desempenho empresarial pressupõe múltiplas etapas, aplicando vários tipos de ferramentas de mensuração de performance. Para isso, a empresa precisa conseguir identificar quais os itens a considerar, ou seja, aqueles que melhor representam o desempenho desta, e quais ferramentas serão utilizadas, tendo estes itens como parâmetros, na busca pela identificação do grau de eficiência que a empresa possui.

Cada fator considerado no processo de mensuração de eficiência precisa ser de tal ordem que o sucesso empresarial tenha este como de fundamental importância. Estes seriam pontos críticos ou fatores críticos do sucesso empresarial, que necessitam ser monitorados e por conta disso precisamos ter informações confiáveis a respeito do comportamento dos mesmos.

Segundo Luitz (2003), os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho organizacional podem ser assim resumidos:

- poder realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (benchmarking);

- poder demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos;
- poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas.

A estrutura para medição de desempenho é sempre baseada nos indicadores de desempenho, o que leva a concluir que se uma determinada organização não utiliza indicadores relevantes e coerentes, altamente relacionados aos seus pontos críticos de sucesso, com no mínimo um razoável índice de precisão, de nada adiantará determinar estratégias ou realizar benchmarking, simplesmente pelo fato de que nenhuma conclusão confiável a respeito de seu desempenho poderá ser formulada.

Diversos pesquisadores apontam a importância de definir coerentemente uma estrutura de indicadores de desempenho para os processos organizacionais, os quais, logicamente, devem estar extremamente alinhados com a estratégia organizacional. Após esta definição, é necessário o entendimento da estrutura de avaliação destes indicadores por todos que participam dos processos, incluindo até mesmo clientes e fornecedores (MOÑINO E RODRÍGUEZ, 1997).

Nas últimas décadas, os indicadores de desempenho deixaram de ser somente financeiros. Medir o desempenho organizacional através de indicadores somente financeiros causava diversas confusões, pois muitas vezes estes indicadores não refletiam o real desempenho da organização. Se uma determinada organização estava investindo em pesquisa e desenvolvimento, em marketing ou outra atividade de médio e longo prazo de retorno, seu retorno financeiro poderia ser baixo em um determinado momento, sem entanto configurar que seu desempenho era realmente baixo (MAYFIELD, 1997).

Para Ghalayini & Noble (1996), a evolução da medição de desempenho pode ser dividida em duas grandes fases. A primeira começou em 1880 e durou até o início de 1980, sendo caracterizada pela ênfase em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase, que teve início no fim da década de 80 e segue até os dias de hoje, destaca a necessidade de medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não-financeiras,

além das de produtividade) e integradas para suportar às novas condições operacionais internas e externas da maioria das empresas.

Medições de desempenho através de indicadores financeiros foram gradativamente sendo substituídos por técnicas de gerenciamento baseadas em valores (value-based management), a partir de meados da década de 80, para que se pudesse avaliar o retorno em investimento de médio e longo prazo (GARY, 2002). Mayfield (1997) conclui que o Gerenciamento do Valor Econômico, baseado no cálculo do valor presente de investimentos para o futuro, é o melhor indicador de desempenho organizacional, pois possibilita à direção avaliar o nível de congruência entre as operações e as decisões estratégicas de investimento.

Em 1992, Kaplan e Norton introduziram a técnica Balanced Scorecard para monitoramento e controle do desempenho organizacional. Esta técnica é apenas um exemplo da utilização de indicadores não somente financeiros, como também, satisfação de clientes, qualidade, inovação, estes ligados ao planejamento estratégico, processos de investimento de capital, estrutura de gerenciamento e avaliação do desempenho com premiação dos envolvidos nos processos através de um sistema de avaliação e remuneração (GARY, 2002).

Swamy (2002), apresenta uma síntese da evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas (Tabela 1).

FIGURA 1 – Evolução da medição do desempenho organizacional

Períodos	1960	1970	1980	1990
Principal ênfase	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e Não Financeira
Estruturas utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor, retorno de investimentos	Rendimentos contábeis, lucro residual, retorno de investimentos	Custo unitário, orçamentos conjuntos, lucros sobre operações, fluxos de caixa	<i>Balanced Scorecard</i> , valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade

Fonte: Swamy (2002)

No Brasil, a partir de 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o qual além de outros objetivos alcançados, empresas de ramos diferentes. O modelo incorpora uma série de indicadores financeiros e não financeiros. tornou-se um modelo de avaliação organizacional entre empresas do mesmo ramo

e entre empresas de ramos diferentes. O modelo incorpora uma série de indicadores financeiros e não financeiros.

Independentemente do tipo de classificação adotado, é importante se atentar para o fato de que é preciso que as medidas de desempenho sejam desenvolvidas com um valor prático (Neely, 1998), ou seja, sejam simples, análogas às atividades, úteis e fáceis de serem implementadas (Hronec, 1994).

Além disso, é fundamental saber que diferentes objetivos são requeridos para diferentes medidas de desempenho (Neely, 1998), ou seja, as medidas de desempenho devem acompanhar as mudanças ocorridas nos objetivos estratégicos, devendo não só serem aprimoradas, como também, substituídas caso haja necessidade.

Não existe até hoje nenhum método ou modelo de avaliação de performance organizacional que seja único para toda e qualquer variável do mundo empresarial. Em vez disso, os gestores e analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com os diferentes elementos de uma organização. Contudo, os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Este tipo de metodologia multicriterial é sempre crucial num processo de avaliação institucional. Porém, com esta multiplicidade de fatores de decisão, faz-se necessário o uso de métodos e técnicas que possam gerar uma melhor percepção da performance organizacional. Estes métodos devem levar em conta fatores de difícil mensuração, tais como: impacto ambiental, responsabilidade social, imagem do produto ou empresa, qualidade, situação econômico-financeira, ambiente de trabalho etc.

Na análise de desempenho organizacional é comum o uso de uma grande variedade de indicadores e métricas de eficiência, que de uma forma geral dificultam uma avaliação final, visto que falham em prover aos decisores uma medida singular, porém multicriterial. Isso traz à tona a questão de que utilizar múltiplos critérios não necessariamente gera uma visão multidimensional, que só é alcançada quando da utilização de uma ferramenta de consolidação dos vetores de desempenho que gere uma métrica única, capaz de representar a complexidade da análise.

Neste sentido, desenvolveu-se uma técnica com capacidade de comparar a eficiência de múltiplas unidades operacionais similares (homogêneas) mediante a consideração explícita

do uso de suas múltiplas entradas (isto é, recursos) na produção de múltiplas saídas (isto é, produtos). Esta técnica é denominada de Análise Envoltória de Dados (DEA), e pode ser utilizada para comparar um grupo de empresas ou unidades de negócio a fim de identificar as eficientes e as ineficientes, em termos relativos, medindo a magnitude das ineficiências e descobrindo formas para reduzi-las pela comparação destas com as eficientes (benchmarking).

A resposta mais importante desta metodologia é a caracterização de uma medida de eficiência, que faz com que a decisão fique orientada por um único indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes. Vale ressaltar que isso facilita em muito o processo decisório, pois ao invés de considerar vários índices para concluir a respeito do desempenho da empresa ou da unidade sob análise o gestor se utiliza apenas da medida de eficiência do DEA. Além disso, existem outras informações oriundas desta metodologia que podem ser utilizadas para auxiliar a empresa na busca pela excelência.

2.3. Gestão Com Pessoas

2.3.1. Conceituação

Numa visão geral da Gestão com Pessoas e suas transformações nas últimas décadas, fica evidenciada a busca incessante para a construção de um relacionamento entre empresas e pessoas que otimize a aplicação dos recursos disponibilizados, de tal forma que sejam sempre atingidos os melhores resultados com a eficiente aplicação dos investimentos correspondentes:

Hoje, a organização necessita de um novo limiar, uma nova forma de administrar que possa garantir o envolvimento das pessoas. Os velhos esquemas não funcionam mais e um novo enfoque administrativo se fortalece: o investimento nas pessoas. (DRÜGG; ORTIZ, 1994: 14)

A Gestão com Pessoas é o conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam concretizá-los ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

A Gestão com Pessoas tem como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis para os quais

foram designados. Como normalmente a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas isoladas, de forma individual, apenas com seus recursos próprios, foram concebidas as organizações como meio de otimizá-los para a satisfação das necessidades individuais e coletivas.

As organizações surgem para proporcionar a sinergia dos esforços dos indivíduos organizados e trabalhando em conjunto, em função do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais.

Essa organização das pessoas tem os principais registros no início do século XX motivado pelo impacto da Revolução Industrial recebendo, na ocasião, a denominação de Relações Industriais e tendo como principal objetivo a administração dos conflitos entre empregados e empregadores.

Naquela época, a visão predominante era a da impossibilidade de conciliação entre interesses de ambas as partes (CHIAVENATO, 2000).

Na década de 1950, aproximadamente, o conceito de Relações Industriais sofre consideráveis mudanças em função da organização dos trabalhadores, do seu potencial reivindicatório e, principalmente, pelas conquistas trabalhistas legitimadas em legislação própria. Havia necessidade de profissionais especializados na observação das práticas da administração dos recursos humanos e de seus atendimentos às leis pertinentes a cada atividade. Surge a denominação Administração de Pessoal para administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Ao redor da década de 1960 observava-se uma grande transformação no mundo das organizações que não teve o devido acompanhamento através da atualização das leis para regular os novos modelos de interação entre as empresas e as pessoas. Segundo CHIAVENATO (2000), a legislação permaneceu inalterada enquanto cresciam os desafios das organizações. As pessoas passam a ser entendidas como recursos imprescindíveis para a construção do sucesso organizacional, os únicos recursos vivos e inteligentes para as organizações enfrentarem os crescentes desafios.

Nesse ambiente e sob tais condições surge o conceito de Administração de Recursos Humanos sofrendo, ainda, a deficiência em termos de Gestão por considerar as pessoas como recursos produtivos a serem mobilizados. A ótica era a de pessoas como meros agentes passivos cujas atividades deveriam ser planejadas, dirigidas e controladas a partir da visão da administração, das necessidades e dos objetivos planejados.

Em tais condições, havia a necessidade da existência de um órgão centralizado para cuidar desses recursos e estabelecer as políticas e os procedimentos na gestão do potencial humano.

A forte competição observada no mundo atual e os efeitos da globalização da economia fixaram a tendência de mudança na visão da interação entre as organizações e seus empregados, sendo estes enfocados como pessoas, agentes livres e proativos, dotados de inteligência, criatividade e habilidades mentais. Não como recursos a serem utilizados e consumidos, mas efetivo fator de competitividade. É o conceito de Gestão com Pessoas que considera as pessoas componentes das organizações como parceiros, ressaltando três aspectos fundamentais (CHIAVENATO, 2000):

- As pessoas como seres humanos, com suas características próprias, consideradas como pessoas e não como meros recursos;
- As pessoas como elementos impulsionadores da organização e não agentes estáticos e reativos;
- As pessoas como parceiros da organização capazes de construir seu sucesso através dos investimentos que fazem, de suas capacidades, habilidades e conhecimentos, na expectativa de receber determinadas recompensas.

Atualmente, as pessoas têm uma nova visão de seu relacionamento com as organizações quanto ao trabalho a ser desenvolvido, aos papéis a serem desempenhados, ao comportamento do mercado de trabalho e à exigência de construção de um ambiente em que seja parte do planejamento organizacional a busca do sucesso individual e organizacional, ao mesmo tempo.

As organizações são pressionadas pelo ambiente externo, em função do alto nível de competitividade observado, e pelo ambiente interno em que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização a fim de satisfazer a novas necessidades como, por exemplo, ampliação do espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade e exercício da cidadania (DUTRA, 2002).

É necessária a revisão dos conceitos de Gestão com Pessoas para o sucesso no desenvolvimento das atividades organizacionais.

As empresas procuram construir essas mudanças em sua estrutura de Gestão, principalmente com novas formas de avaliação do desempenho e respectiva filosofia de recompensa pelas competências individuais, de tal modo que sejam estabelecidas as condições para se atingir os resultados desejados e estabelecer a parceria necessária para que sejam firmados os compromettimentos que garantirão seu sucesso hoje e no futuro.

Entre as mudanças em implantação na Gestão com Pessoas podem ser citadas: formas de trabalho flexíveis e contingenciais, agilidade nos processos de decisão, mobilidade para atuação no mercado mundial e estabelecimento de um alto grau de competitividade (DUTRA, 2002).

Segundo o mesmo autor, as pessoas estão muito conscientes do novo papel a ser desempenhado no mundo das organizações e também mudam a visão da interação com as instituições empresariais. São pessoas mais atentas sobre suas próprias necessidades e limites, mais autônomas, construtoras do desenvolvimento contínuo, competitivas e flexíveis para atuação sob as mais diversas condições.

Mudando as pessoas e as organizações, mudam também as interações entre ambas de tal forma que se possam atingir os objetivos de ambas as partes. Atingir os objetivos organizacionais está diretamente relacionado com o desenvolvimento das pessoas que as compõem.

A Gestão com Pessoas passa a ser atividade integrada com as políticas organizacionais esclarecendo o que se espera enquanto contribuição de cada um de seus colaboradores e o que a organização tem a oferecer e o quanto pode contribuir para a construção dos objetivos de cada indivíduo participante do desenvolvimento de suas atividades. Transforma-se em um conjunto de práticas e políticas que contemplam os objetivos organizacionais ao lado dos objetivos pessoais e planeja o sucesso de ambos.

A integração entre as diversas funções em Gestão com Pessoas permite a sinergia entre as ações de Gestão com Pessoas. Sinergia entendida como a capacidade de produção de um resultado final maior, ou melhor, que a simples somatória das partes componentes de determinada interação de recursos (HIPOLITO, 2001).

Políticas organizacionais são os princípios e diretrizes que norteiam as decisões e os comportamentos dentro da organização. As práticas são os procedimentos, os métodos e técnicas utilizadas para concretização das decisões e para a efetiva realização do planejado (DUTRA, 2002).

A visão a ser adotada tanto pelas pessoas quanto pelas organizações é a do desenvolvimento humano e organizacional, ambos em constante interação e na busca das melhores combinações de potencialidades a fim de que se verifiquem tanto a eficácia quanto a eficiência como produto final dos recursos disponibilizados para tais relacionamentos. A eficiência como otimização dos meios para se atingirem determinados resultados, e a eficácia como a efetiva produção do resultado planejado (CHIAVENATO, 2000). Essa visão de desenvolvimento deve contemplar a aprendizagem, a dimensão da pessoa e a competência (DUTRA, 2002).

Contemplar a aprendizagem significa implementar uma cultura organizacional de constante investigação sobre as melhores maneiras de relacionar-se e compromissar-se com o futuro e o presente da organização. Tanto no nível individual quanto no organizacional, há necessidade de implementação de um processo de desenvolvimento contínuo a fim de que seja possível dar as respostas demandadas pelo ambiente, que são cada vez mais complexas e diversificadas.

Tal capacidade está diretamente ligada à criação de vínculos de co-responsabilidade entre os colaboradores e a própria organização. Se a organização se volta para o passado ou dispõe seus processos de modo a capacitar seus colaboradores para respostas às demandas conhecidas, de forma passiva, para velhos problemas, como é o modelo de organizações autoritárias, centradas em resultados sem preocupação com os meios e com o sucesso dos agentes participantes da função organizacional, não poderá construir uma cultura de aprendizagem, de atualização, de potencialização para dar as respostas exigidas pelo meio em que atua com eficiência e eficácia (FLEURY; FLEURY, 1995).

Dar condições para que as pessoas se conheçam, saibam quais são as expectativas sobre seus desempenhos, percebam a relação entre seus esforços e os reconhecimentos diferenciados, considerem como justas as políticas de recompensas e construam meios de constante atualização são questões básicas a serem consideradas quando da implantação de uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo.

Com relação à dimensão da pessoa, há necessidade de um entendimento holístico do ser humano:

A Nova Era exige um novo homem, uma nova relação homem/mundo. Um homem que não privilegie apenas uma de suas dimensões, mas um homem que seja capaz de pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir criativamente, enfim, o Homem Total. (Drügg; Ortiz, 1994).

Necessidade de focar cada pessoa como indivíduo, com suas particularidades, potencialidades e necessidades a serem observadas quando da implantação de qualquer processo organizacional.

Não são apenas números, funções ou cargos, mas pessoas ocupando determinada posição no planejamento e no processo de transformação, produzindo riquezas em diversificadas proporções.

A Competência, entendida como o conjunto de qualificações que uma pessoa tem para desenvolver determinada atividade com alto nível de performance (McCLELLAND; DAILEY, 1972), é um dos pilares para o desenvolvimento individual e organizacional e para a manutenção da competitividade e garantia do sucesso organizacional.

Ter competência instalada no conjunto de profissionais não é motivo suficiente para garantir sua manifestação no dia-a-dia da organização. Há necessidade desse conhecimento ser disposto no desenvolvimento das atividades das pessoas.

Surge o conceito de entrega que, segundo BOTERF (1994), é a disposição da competência das pessoas para o sucesso da organização. Assim, competência não é um estado ou conhecimento acumulado, mas a colocação em prática desse conhecimento. A competência, portanto, deve ser entendida quando em ação.

A entrega da competência, a manifestação da capacidade individual nos processos de construção de bens e serviços das organizações e a manutenção de um clima organizacional onde as entregas sejam sempre intensificadas e haja motivação para o desenvolvimento de novas competências e comprometimento para entregas, depende da implantação de uma política administrativa em que haja a crença da relação entre contribuição e recompensa (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente, a competência tem sido entendida como a somatória da capacidade de entrega com o conjunto de qualificações de determinada pessoa (FLEURY; FLEURY, 1995).

Desenvolver a Gestão com Pessoas é estabelecer um ambiente em que as pessoas queiram fazer as entregas, em nível de competência, conforme a organização necessite, a fim de que determinada demanda seja atendida. Nesse sentido, DUTRA afirma que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2002: 23).

A grande transformação pela qual estão passando as organizações vai além de uma simples adaptação de suas estruturas organizacionais, mas afeta o próprio padrão comportamental, cultural ou político, as relações internas e externas de poder, e tem caráter de processo contínuo na vida das empresas.

Fato marcante e que grande impacto imprimiu na vida das organizações foi o processo de globalização que se instaurou em todas elas, principalmente, a partir da década de 80, com forte ênfase nas questões financeiras. A esta face do processo de globalização, seguiram-se a internacionalização do comércio e do processo de produção, fenômenos que transformaram a vida das organizações fazendo-as muito mais suscetíveis às mudanças e tendo que buscar a organização com flexibilidade tal que garanta a capacidade para entender as demandas em seus processos de mudança contínua e a competência para dar as respostas requeridas, a competitividade que pode garantir o sucesso de todos os agentes envolvidos no desenvolvimento das atividades empresariais.

A grande turbulência tecnológica e a necessidade do estabelecimento de novas parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, aumentam ainda mais a necessidade de capacitar as organizações para a flexibilidade e para a competência na resolução dos mais diferentes desafios postos a cada momento na vida organizacional (DUTRA, 2002).

Dentre os processos revistos e implantados para o estabelecimento da flexibilidade empresarial estão a delegação de autoridade e responsabilidade e a aproximação do processo decisório para a base operacional como medida para aumento da capacidade de respostas às demandas, conferindo maior velocidade ao atendimento das necessidades ambientais. Obtém-se maior competência para satisfação das expectativas com qualidade e para aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento que constantemente surgem para as organizações.

Mas, a descentralização do processo decisório trouxe outra importante perspectiva da função gerencial: a maior preocupação com todos os recursos colocados a sua disposição para o desempenho de suas funções além da necessária capacitação sua e das pessoas sob sua gestão.

Tal capacitação deve atender a duas espécies de demandas: presentes e futuras. Nesse novo contexto são necessárias as implantações de processos de contínuas aprendizagens, de capacitações, de possibilidades de entregas e de estabelecimento de justas práticas de recompensa das pessoas que fazem parte da organização a fim de lhes conferir a competitividade necessária para construção de seu sucesso.

Muda o perfil dos gestores passando de um perfil obediente, disciplinado e instrumentalizado para atendimento de processos, normas, procedimentos e planos inflexíveis para um perfil empreendedor e desenvolvimentista (DUTRA, 2002).

O grau de comprometimento das pessoas, entendido como a disposição para entrega da competência e para o constante enriquecimento desta, com as questões estratégicas das organizações, passa a ser fator de absoluta dependência para a construção de um ambiente de alta competitividade e possibilidade de sucesso. Comprometimento que definirá, principalmente, o nível de produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, a melhor utilização dos recursos organizacionais e a velocidade das respostas para o ambiente.

Esse comprometimento será estabelecido se as pessoas que fazem parte da organização entenderem que de tal postura resultarão benefícios em termos de atendimento de suas expectativas.

Surgem novas necessidades a serem satisfeitas como fruto do empenho no relacionamento organizacional. Necessidades ligadas à saúde física, mental, social e espiritual. Para tanto, as pessoas buscam maior autonomia no trabalho, e ambientes onde possam desenvolver seu potencial criativo.

Nesses contornos do relacionamento organizações-pessoas surgem novas propostas de gestão que têm por objetivo a otimização do relacionamento a fim de que sejam alcançadas ou proporcionadas as condições para o atendimento das expectativas das pessoas que fazem parte da organização e da própria organização ora entendida como organismo vivo, sistema aberto em constante interação com o meio e com necessidade de desenvolvimento para garantia de sua sobrevivência e de seu sucesso.

Com relação ao processo de evolução, a Gestão com Pessoas tem impacto decisivo na vida das organizações somente no final do século XIX, com o advento da Revolução Industrial, apesar de ser já objeto de estudos desde a antiguidade (GEORGE, 1968).

Movimentos sindicais na Inglaterra e a preocupação com o início da organização dos trabalhadores nos Estados Unidos dão início aos primeiros estudos e à aplicação de maneira científica da Gestão com Pessoas nas organizações. Alguns empresários tentam enfrentar os problemas que a industrialização causa na vida das pessoas, principalmente em relação à qualidade, criando funções organizacionais para amenizar ou administrar tais impactos como os secretários do bem-estar que tinham, entre outras responsabilidades, atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que se sindicalizassem. Werther Jr. & Davis (1983), consideram os secretários sociais como os primeiros especialistas em Recursos Humanos nas empresas.

Nos Estados Unidos, a Gestão de Pessoas, de forma sistematizada, tem início com a Administração Científica. A nova visão da importância da interação entre equipamentos, pessoas e movimentos leva a uma valorização do ser humano e a uma busca constante de seu aperfeiçoamento e sua competência para adaptar-se aos processos que visavam a máxima produtividade. Ainda que se tratasse de uma preocupação com o resultado final de tal interação, começam os planejamentos para desenvolvimento do potencial humano nas organizações: os planos de treinamento. Surge a necessidade de um departamento específico para cuidar das pessoas em substituição aos Secretários do bem-estar.

Na França, no século XIX, começam as discussões sobre relações de trabalho e regulamentação social como meio de proporcionar melhores condições para interação entre as pessoas e as organizações (PERETTI, 1990).

A estruturação da Gestão com Pessoas é firmada no século XX, tendo como base os conceitos então defendidos pela Escola da Administração Científica, que tinha como principais características:

- A idéia de que o homem é essencialmente racional, sabe das conseqüências de todos os seus atos e tem essa convicção ao tomar decisões;
- A eficiência no trabalho tem uma só maneira de ser maximizada e uma vez descoberta não deve ser alterada;

- O treinamento, a supervisão e o controle eram instrumentos necessários para que os padrões, uma vez estabelecidos, fossem atingidos (DUTRA, 2002).

Conhecido como o paradigma taylorista ou fordista, essa visão de organização das forças produtivas teve influência em todas as formas de gestão de pessoas em todos os tipos de organização e, verdadeiramente, foi razão para o aumento da produtividade, para a otimização de recursos e para o desenvolvimento econômico de todo mundo ocidental. Algumas características desse paradigma são:

- Divisão do trabalho e especialização dos trabalhadores;
- Produção em massa de bens padronizados e desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos especializados;
- Salários vinculados à produtividade (HIRATA et al, 1991).

Essa organização da relação dos bens de produção foi duramente criticada por tornar o trabalho humilhante, sem condições de propiciar o desenvolvimento do potencial criativo do ser humano e, portanto, sem a necessária renovação contínua dos processos (BRAVERMAN, 1980). Nas décadas de 60 e 70 são percebidas as deficiências desse modelo de gestão e da aplicação das propostas tayloristas como meio para a eficiente e eficaz gestão dos recursos organizacionais.

Segundo DUTRA (2002), somente na década de 80 começam a surgir os novos modelos de Gestão com Pessoas e as primeiras discussões envolvendo o mundo da academia com o empresarial com o objetivo de apresentar um novo referencial para a administração dos Recursos Humanos nas organizações. A década de 90 efetivamente mostrou os resultados das novas propostas de Gestão com Pessoas e apontou os novos caminhos para administração dos recursos humanos, passando de uma visão operacional e gerencial para uma visão estratégica, pensando as pessoas como geradoras de valores para as organizações.

O processo de Gestão com Pessoas no Brasil passou por fases específicas, podendo ser divididas nos períodos:

- Até 1930 (Primeira República): tem início o processo industrial em função da exaustão do modelo exportador de café que transferiu parte de seus recursos para

as atividades industriais. Os setores de maiores índices de industrialização, como o têxtil, apresentavam uma imposição coercitiva da disciplina como principal instrumento da administração de uma mão-de-obra barata e desqualificada. Havia a necessidade de vários escalões hierárquicos para exercer a fiscalização e o controle da produção. Nesse período não pode ser delineada qualquer estruturação de gestão de pessoas por serem estes recursos abundantes e por não haver qualquer movimento de reivindicação de direitos trabalhistas com força suficiente para fazer frente à gritante superioridade do capital em relação a trabalho;

- De 1930 a 1945 (Estado Novo): tem início um conjunto de leis com o objetivo de regular as relações entre capital e trabalho, a indústria é fortalecida e entendida como meio mais adequado para construção da prosperidade do país, os sindicatos começam a ser estruturados, aparecem as gestões burocráticas como meios para atendimento da legislação trabalhista em desenvolvimento. No entanto, a administração ainda é empírica e com predominância de uma visão legalista da relação entre as organizações e as pessoas, o que perdura até hoje em algumas organizações em que o Departamento de Pessoal, preocupado apenas com o desenvolvimento de atividades ligadas às obrigações trabalhistas, aos direitos dos trabalhadores, é o órgão responsável pela vida das pessoas na organização;
- De 1945 a 1964 (Segunda República): a necessidade de diminuir as importações e implantar a industrialização de base traz as multinacionais para o Brasil, sendo um marco na implementação de um modelo de produção desenvolvimentista e multicultural. Mas, ainda impregnado das idéias tayloristas que acabam por influenciar quase a totalidade das empresas nacionais;
- Após 1964: observa-se a grande intervenção do Estado nas atividades de produção por, aproximadamente, 30 anos, situação revertida apenas no final da década de 90. A situação política do Brasil nos anos 70, marcada pelo Estado Novo e pelo regime de exceção, é terreno propício para a prática, o desenvolvimento e a vitalização dos modelos tayloristas e fordistas nas empresas brasileiras. Ainda que na Europa e nos Estados Unidos tais modelos já sejam duramente criticados, a década de 70 pôde assistir no Brasil seu crescimento e sua larga aceitação pelos empresários. A competitividade aumenta a preocupação com os recursos humanos, e as funções treinamento e administração salarial passam a ser os principais

objetos da Gestão com Pessoas. Profissionais valorizados são os que sabem identificar as condições de remuneração que levem a melhor motivação para o trabalho. O ambiente de crescente complexidade dos anos 80, trazendo constantes desentendimentos entre o capital e o trabalho nas empresas e o conflito entre os interesses dos trabalhadores e das organizações, tende a valorizar um novo profissional em gestão que tenha qualidades para negociação em torno das questões legais e de remuneração. Na Europa e nos Estados Unidos começam a aparecer novas propostas de Gestão Estratégica de Pessoas. No Brasil, somente na década de 80, em função do estímulo para exportações e da crise econômica vivenciada pelas organizações, a competitividade passou a ser, efetivamente, entendida como condição absoluta para sobrevivência e as pessoas como principais agentes para seu estabelecimento. A partir de 1994, a pressão pela competitividade atinge de modo mais radical as empresas brasileiras, e no final dos anos 90 surgem novos conceitos de Gestão com Pessoas, agora centrados no atendimento dos interesses de todos os agentes da relação organizacional como o mais importante caminho para a construção do sucesso individual, empresarial e ambiental (DUTRA, 2002).

2.3.2. O modelo de gestão com pessoas

Um Modelo de Gestão com Pessoas é um conjunto de referenciais, conceitos e propostas para interpretação e compreensão da realidade ambiental e para organização da interação das inúmeras variáveis organizacionais de modo a contemplar o atendimento das expectativas de todos os agentes das relações estabelecidas.

Deve ser um modelo consistente e não submetido ao empirismo e ao modismo que, constantemente, assolam o dia-a-dia da administração empresarial. O pouco entendimento da motivação humana e a negligência em relação ao atendimento de suas necessidades aliados à hierarquização incoerente entre as declarações de valores e as práticas efetivas de gestão com pessoas levam à descrença dos modelos ora vigentes e submetidos às suscetibilidades das demandas mercadológicas, das aventuras experimentais e das propostas acadêmicas destituídas de fundamentação adequada e responsável (DUTRA, 2002). É o enfoque

distorcido das contingencialidades em detrimento da necessária flexibilidade gerencial para construir soluções cada vez mais diversificadas e complexas no mundo das organizações.

O Modelo de Gestão com Pessoas deve ser estruturado em valores que sustentem sua efetividade em meio a um ambiente tão complexo como é o atual mundo das organizações e que podem ser sintetizados em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo (DUTRA, 2002).

Com relação ao desenvolvimento mútuo, há necessidade da construção de um Clima Organizacional que propicie e estimule o autodesenvolvimento de todas as pessoas enquanto se solidifica o processo de desenvolvimento contínuo da organização e que pode ser conceituado como:

A qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

*a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
b) influencia o seu comportamento.*

Refere-se ao ambiente interno e externo existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2000)

O Modelo de Gestão com Pessoas deve ter sustentabilidade e consistência no tempo para que as pessoas que participam das relações organizacionais possam posicionar-se de forma contextualizada, de acordo com as demandas que desafiam as empresas, mas com segurança sobre a relação entre desempenho e recompensas e sobre o conjunto de parâmetros para tomada de decisões. A transparência dos critérios, a simplicidade e a flexibilidade são características imprescindíveis para garantia de sucesso da Gestão com Pessoas (DUTRA, 2002).

Algumas premissas devem ser bases para a construção do modelo de gestão de pessoas: foco no desenvolvimento das pessoas e não foco no controle; foco no processo em vez de foco em instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco nos interesses da empresa e foco no modelo estratégico em vez de foco em partes desarticuladas entre si.

Ao contrário da visão taylorista da administração, a Gestão com Pessoas deve substituir o foco no controle pelo foco no desenvolvimento das pessoas como meio para que seja alcançada a autonomia e, com ela, a competência para criar novas tecnologias de solução de problemas e, principalmente, para evitar que eles ocorram.

As pessoas passam a ter um papel ativo em relação ao desenvolvimento de todos os processos de administração de recursos na organização. A cada realização de determinada atividade deve haver um esforço criativo para ampliar a agregação de valores.

Os problemas em Gestão com Pessoas residem no descontentamento por parte da empresa ou das pessoas de como a relação entre ambas se estabelece (DUTRA, 2002). Discutir essa interação com o objetivo de buscar os meios mais eficazes de se alcançar a satisfação das expectativas de ambas as partes é responsabilidade essencial da Gestão com Pessoas. Significa focar o processo de gestão e não os procedimentos ou instrumentos de forma despersonalizada, ouvir os envolvidos nas questões organizacionais a serem discutidas e possibilitar que todos possam, efetivamente, ter um envolvimento com a construção dos melhores caminhos para a organização.

Conciliar interesses é identificar quais são eles, tanto em relação à organização quanto em relação a todos os envolvidos nas atividades empresariais ou que dela participem de alguma forma, passiva ou ativamente, e implementar um planejamento que busque o atendimento dos objetivos organizacionais e pessoais. Este aspecto parece ser discutido por DUTRA, quando assevera que:

Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções independentes, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo. (DUTRA, 2002).

A Gestão com Pessoas deve ter foco integrador enquanto diretamente relacionada com as demais funções organizacionais e ter uma visão estratégica enquanto contextualizada no processo de decisão organizacional. É parte da missão da empresa, de seu planejamento estratégico, de seus efetivos objetivos e dos resultados a serem alcançados.

No que tange à responsabilidade pela Gestão com Pessoas, de todos os agentes do processo, dois têm papéis preponderantes para seu sucesso: as organizações e as pessoas que dela fazem parte.

O papel das organizações é estimular as pessoas para que se desenvolvam e se preparem para enfrentar os desafios que aparecerão, com a convicção de que o empenho trará a recompensa de acordo com as expectativas levantadas. É necessário o comprometimento da empresa para com as necessidades de cada colaborador, o que será estabelecido se houver

respeito pela individualidade das pessoas e coerência entre discursos e efetivas práticas de Gestão com Pessoas. A empresa deve determinar exatamente o que pretende de cada um de seus colaboradores sendo necessário ter consciência do que é, para onde quer ir e como deve estruturar-se para atingir seus objetivos.

As pessoas devem ser responsáveis por seu desenvolvimento, conscientes de que a competitividade que garantirá o sucesso da empresa depende de seu empenho, de sua competência e da disponibilização de seus recursos para a construção dos objetivos organizacionais – a entrega. Enfim, que a competitividade global da empresa depende da competitividade individual, de cada colaborador, e da competitividade de cada equipe ou grupo de trabalho. Para tanto, as pessoas devem se conhecer e saber de suas potencialidades e dos pontos onde devem atuar de forma a melhorar seu desempenho para otimização da utilização dos recursos disponibilizados pela organização.

O processo de Gestão com Pessoas inclui todas as atividades que têm por objetivo, principalmente, prover a organização com as pessoas necessárias para o desenvolvimento de todas as funções para a concretização de seus planos, integrá-las na comunidade organizacional, mantê-las atuantes, motivadas e comprometidas com as metas estabelecidas, desenvolve-las para que estejam sempre aptas a enfrentar os desafios, resolver os problemas e aproveitar as oportunidades que surgirem e o monitoramento dessas funções para análise comparativa dos resultados em relação ao planejado.

Significa cuidar das pessoas mesmo antes de fazerem parte, efetivamente, da organização até o momento em que se desligam da empresa, chegando mesmo aos cuidados com o período de recolocação em outras organizações ou de vivência de períodos de aposentadoria (CHIAVENATO, 2000).

Cuidar das pessoas tem conotação de holismo, ou seja, uma preocupação com as pessoas de modo integral, contemplando todas as suas características dentro e fora da organização incluindo o seu relacionamento com o ambiente interno e externo (DUTRA, 2002).

Gestão com Pessoas é um conjunto de atividades com o objetivo de prover as condições para que as organizações e as pessoas estabeleçam relações com a máxima sinergia possível, aquela que levará aos caminhos mais adequados para a satisfação das expectativas de todos os agentes envolvidos no Sistema Organizacional.

A Gestão com Pessoas pode ser conceituada como o conjunto de técnicas administrativas que visam obter, aperfeiçoar e manter os recursos humanos necessários ao funcionamento da empresa. Exerce um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista o seu equilíbrio. Operacionalmente, visa planejar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa e utilização da mão-de-obra, voltadas para os objetivos econômicos e estratégicos da empresa .

A Gestão com Pessoas não deve ficar limitada a uma só pessoa ou a um grupo de pessoas. É uma atividade que envolve a Diretoria, as gerências e chefias, o Staff de Recursos Humanos e os empregados. Também, não tem atuação e conseqüências apenas dentro da organização; pode e deve contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas da organização e da sociedade na qual atua.

Segundo CHIAVENATO (2000), a Gestão com Pessoas consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Enfim, tem por objetivo alcançar a eficiência e a eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

A Gestão com Pessoas é ramo especializado da administração que visa promover a integração do trabalhador e o aumento gradativo de sua produtividade, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão-de-obra. Objetiva proporcionar à empresa, empregados motivados, integrados e produtivos. Tem interesse no bem estar da organização, dos empregados, do acionista, da sociedade e de todos os demais elementos que com a empresa venham a interagir. É, portanto, campo de atuação da Gestão Organizacional que entende o homem como ser holístico, completo, como um todo.

2.3.3. A gestão com pessoas como um sistema organizacional

Em função da crescente complexidade das organizações atuais e a necessidade de especializações específicas para cada natureza de recursos em interação no desenvolvimento das atividades organizacionais, a Ciência da Administração subdividiu-se em Sistemas

Organizacionais, cada um responsabilizando-se por determinada categoria de recursos a fim de atingir a eficiência e a eficácia. De acordo com CHIAVENATO:

Em toda organização ocorre o fenômeno da divisão do trabalho e de especialização que provoca a diferenciação. Graças a ela, cada conjunto de recursos similares é administrado dentro de um esquema de divisão de trabalho e de especialização de atividades. A cada área de recursos corresponde uma especialidade da administração a saber:

- recursos administrativos – Administração Geral;
 - recursos materiais – Administração de Produção;
 - recursos financeiros – Administração Financeira;
 - recursos humanos – Administração de Recursos Humanos;
 - recursos mercadológicos- Administração Mercadológica.
- (CHIAVENATO, 2000).

Cada especialidade da administração reúne e organiza os elementos constituintes com o objetivo de alcançar os melhores resultados para a organização, formando, assim, Sistemas distintos para recursos específicos. A Administração de Recursos Humanos constitui o Sistema de Gestão com Pessoas. E em função da importância, da complexidade e da diversidade de variáveis de tal Sistema e para facilidade de organização e otimização dos recursos envolvidos, autores como CHIAVENATO (2000) dividem o Sistema Gestão com Pessoas em Subsistemas de acordo com as características do conjunto de atividades desenvolvidas em cada etapa da administração das pessoas na organização e em Funções, de acordo com cada atividade pertencente a determinado conjunto.

Prover as organizações com recursos humanos é finalidade básica do Subsistema de Provisão de Pessoas.

Uma vez fazendo parte dos quadros de profissionais das organizações, contratados para o desenvolvimento de determinadas atividades, as pessoas são objetos das funções do Subsistema de Aplicação de Pessoas.

Quando as pessoas já sabem o que se espera delas e como serão avaliadas em função de seu desempenho, há necessidade de fazer gestões para que elas queiram ficar na organização e comprometer-se com ela. Surgem as funções do Subsistema de Manutenção de Pessoas.

As pessoas precisam ficar na organização, mas sob uma política de contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento, surgindo as funções do Subsistema de Desenvolvimento de Pessoas. E há, também, necessidade de monitorar todas as funções ligadas à Gestão com Pessoas a fim de verificar se os resultados estão de acordo com os objetivos fixados,

atividades componentes do Subsistema de Monitoramento das Funções de Gestão com Pessoas.

O Subsistema de Provisão de Pessoas tem por objetivo prover as organizações com as pessoas adequadas a fim de que sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia as atividades determinadas em seu processo de gestão. Significa trazer para a organização aquelas pessoas que melhor utilizarão os recursos disponibilizados para que as metas sejam atingidas.

Esse Subsistema é subdividido em funções distintas que compreendem fases em que as pessoas estão fora da empresa ou do cargo que se pretende preencher e a fase em que, respondendo o chamado para exercer determinadas funções, apresentam-se à organização para serem submetidas a vários processos que têm por objetivo determinar quem é a mais indicada para fazer parte do quadro de profissionais.

A primeira fase do Subsistema de Provisão é denominada Recrutamento de Pessoas. É a fase de chamamento, de convite para que as pessoas venham até a organização, conheçam-na, saibam o que se espera delas e o que estas podem esperar da relação de troca que poderá ser estabelecida.

O recrutamento atua como elo entre o ambiente externo e a organização, funcionando como o primeiro contato entre o trabalhador e a empresa (AQUINO, 1980).

Para MILKOVICH; BOUDREAU (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

DECENZO (2001) afirma que o recrutamento é o processo de descobrir candidatos potenciais para vagas já existentes ou previstas na organização. É uma atividade de ligação, que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos.

Para CHIAVENATO:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2000: 198).

O processo de introdução de Recursos Humanos em uma empresa se faz através das Funções Recrutamento e Seleção de Pessoas, que são duas fases de um mesmo processo (AQUINO, 1980)

O Recrutamento é a fase de convite, de chamada de candidato, e Seleção é a fase de escolha, de opção, de decisão de classificação entre os candidatos recrutados.

O Recrutamento tem a tarefa de atrair com seletividade, pois verifica os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido.

A Seleção tem a tarefa de escolher aqueles, entre os recrutados, que têm maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago.

Seleção de recursos humanos é a escolha do homem certo para o cargo certo a fim de aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 2000).

O subsistema de Aplicação de Recursos Humanos compreende as funções que têm por objetivo definir para cada cargo na organização, quais são as atividades e as características de seus ocupantes, além de abranger a Avaliação do Desempenho Humano (CHIAVENATO, 2000).

As Funções de Recursos Humanos do Subsistema de Aplicação de Pessoas são a Socialização e Aclimação das pessoas, o Desenho de Cargos, a Descrição de Cargos, a Análise de Cargos e a Avaliação de Desempenho (DUTRA, 2002).

A Socialização das Pessoas tem por principal objetivo permitir que as pessoas se sintam à vontade e possam oferecer o melhor de si no trabalho, no menor espaço de tempo possível.

Para CHIAVENATO, após as pessoas serem recrutadas e selecionadas e ingressarem na organização, são admitidas como ocupantes de cargos, mas:

Antes de aplica-las em seus cargos, porém, as organizações procuram integrar as pessoas em seu contexto, climatizando-as e condicionando-as através de cerimônias de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização e, simultaneamente, de desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. É a maneira pela qual a organização recebe os novos escolhidos e os integra à sua cultura, a seu contexto, a seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2000: 259).

Desenhar um cargo é estabelecer o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá empenhar (conteúdo do cargo), como o conjunto de atividades deve ser desempenhado (métodos e processos de trabalho), a quem o ocupante do cargo deverá reportar-se

(responsabilidades), a relação com a chefia, a quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade) e a relação com seus subordinados.

Portanto, desenhar um cargo é especificar seu conteúdo, os métodos de trabalho e a relação com os demais cargos da organização. Isso para satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais além dos requisitos pessoais do ocupante. É o modo como o administrador projeta os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

As Descrições de Cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo. Relatam, impessoalmente, o conteúdo do cargo.

Após a Descrição é feita a Análise de Cargo que consiste em determinar os requisitos exigidos de seu ocupante, quais as qualidades deve ter.

A avaliação do desempenho humano surgiu desde o momento em que um homem deu emprego a outro. Os resultados de um trabalho sempre foram avaliados (CHIAVENATO, 2000).

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. Assim era estruturada a Teoria Clássica da Administração. A partir da humanização da teoria da administração com o surgimento da Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reversão dessa abordagem, e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem e as causas de motivação e, conseqüentemente, do desempenho no trabalho e como adaptá-lo para melhoria pessoal e da própria organização (DECENZO, 2001).

De acordo com DESSLER (2003), a responsabilidade pela avaliação de desempenho cabe às chefias. O Staff de Gestão com Pessoas, com o papel de assessoria, deve proporcionar condições para uma melhor execução dessa função e, por isso, é importante treinar todas as chefias para a melhor compreensão dos passos a serem seguidos quando se conclui o projeto do sistema de avaliação.

O Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem por objetivo promover o constante desenvolvimento das pessoas para que estejam sempre aptas a desempenhar suas funções com eficiência e eficácia e segundo as expectativas estabelecidas pela organização (DESSLER, 2003).

Compreende as funções: Treinamento e Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

Treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas. É o ato de aumentar o conhecimento e a competência de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo (FLIPPO, 1970).

Para HOYLER (1970), o Treinamento deve ser considerado como investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho e eliminar as diferenças entre o desempenho atual e os objetivos e expectativas da organização.

Para YODER (1969), o Treinamento é responsabilidade administrativa, de cada supervisor.

As organizações estabelecem seus objetivos e os respectivos planos para atingi-los. No entanto, é necessário acompanhar o desenvolvimento das atividades organizacionais para constatação de sua conformidade com o inicialmente planejado. É necessário exercer um controle.

O Subsistema de Monitoração de Pessoas deve permitir que as diversas partes da organização possam assumir de forma adequada sua responsabilidade em relação a todas as questões envolvendo as pessoas. Esse controle é desenvolvido por três funções: o Banco de Dados, o Sistema de Informações Gerenciais e a Auditoria de Recursos Humanos.

O Sistema de Informações Gerenciais é um sistema planejado para disseminar as informações e permitir a tomada de decisões com eficiência e eficácia.

A Auditoria de Recursos Humanos é definida como “A análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria” (CHIAVENATO, 2000).

O Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos tem por objetivo fixar as pessoas na organização, mantendo-as motivadas e comprometidas com os objetivos estabelecidos. É composto pelas funções: Higiene e Segurança no Trabalho, Relações Industriais e Sindicais e, principalmente, pela Administração Salarial.

A Avaliação e a Classificação dos cargos têm por objetivo estabelecer o equilíbrio interno dos salários. São conjuntos de técnicas pelas quais os cargos são comparados e estruturados logicamente em função da importância para a construção dos objetivos organizacionais (DECENZO, 2001). É processo de comparar os conteúdos dos cargos e colocá-los em uma ordem de classe que se constituirá na base da Administração de Salários. Relaciona-se, em fim, em determinar o preço para cada cargo.

Em uma organização, cada cargo tem um respectivo valor e só se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante do cargo quando se conhece o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e em relação aos cargos semelhantes no mercado de trabalho, estabelecendo, assim, os equilíbrios internos e externos da organização.

O equilíbrio interno é alcançado quando são justos os salários em relação aos outros salários da própria empresa e deve ser alcançado por meio de informações internas obtidas através do processo de avaliação e classificação dos cargos. O equilíbrio externo é atingido quando se alinha o salário interno aos demais salários de cargos semelhantes em outras empresas (CHIAVENATO, 2000).

Após a hierarquização dos cargos, fixam-se níveis salariais hierárquicos, de acordo com o papel de cada cargo na organização, seguindo-se o princípio de que cargos semelhantes perceberão a mesma remuneração.

2.4. Qualidade De Vida No Trabalho

2.4.1. Conceituação

Segundo Bartoski (2007), a questão da humanização, junto com preocupações como sustentabilidade estão sendo discutidas e estudadas em nível mundial, difundidas por vários países, inclusive no Brasil. Com estudos iniciados na década de 1950, o tema é visto como complexo e de fundamental importância para organizações; mais do que novas concepções de gestão, a qualidade de vida é encarada como estratégia dentro de um meio demasiadamente competitivo, onde aquelas organizações que se adaptarem com antecipação, poderão garantir maior produtividade e por fim, maior rentabilidade. (MCGREGOR, 1999)

Precursor dos estudos comportamentais e um dos principais estudiosos da Administração Científica, Taylor (1911) deu ênfase às tarefas e aos meios de alcançar a eficiência através de estudo de tempos e movimentos. Uma das premissas da Administração Científica era a de que o homem apenas realizava suas tarefas em função de natureza econômica (SILVA, MATOS, 2003).

Em 1930, surge a Escola das Relações Humanas, embasada em princípios contraditórios aos de Taylor. Também denominada como Escola Humanística da Administração, surgiu das conclusões da Experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton

Mayo e colaboradores. Tinha como objetivo estudar a influência do ambiente de trabalho na produtividade e se eram causadores da fadiga dos funcionários.

A Escola de Relações Humanas serviu como base para a Teoria Comportamental (1950), tendo como autores que sobressaíram Maslow, Herzberg e McGregor.

A abordagem comportamental – também denominada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) – marca a mais forte ênfase nas ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas pela sociologia – e mais especificamente pela sociologia organizacional – a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais – e, mais especificamente da psicologia comportamental. (MCGREGOR, 1999)

Segundo Rodrigues (1994) apud Silva, Matos (2003), a denominação de Qualidade de Vida no trabalho data do início da década de 1950, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores estudaram um modelo que agrupasse o trinômio indivíduo / trabalho / organização. Denominada de Abordagem Sócio-Técnica, tinha como objetivo principal a verificação das influências de requisitos do sistema tecnológico sobre o sistema social, onde o primeiro somente alcançaria otimização de produtividade através da adaptação do segundo. Nadler e Lawler (1983), ressaltam, que “a qualidade de vida no trabalho é a solução para se atingirem altos índices de produtividade nas organizações.”

A Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor (1960), propôs uma nova maneira de ver o indivíduo e o trabalho, sendo atualmente analisadas nos programas de qualidade de vida no trabalho. Segundo a Teoria X, o ser humano era avesso ao trabalho, evitava-o, não assumia responsabilidades, preferia seguir normas de supervisores e gerentes, não tendo iniciativa.

Segundo Lima (1995), pessoas tratadas como imaturas reagem com frustração, razão pela qual as causas dos problemas deviam ser focalizadas no método de gerência adotado e não propriamente nas pessoas. Na Teoria Y, McGregor, através dos pressupostos da Teoria X, admitiu que o homem não é naturalmente avesso ao trabalho, mas ele aprende em condições adequadas a aceitar responsabilidades, onde a descentralização da tomada de decisões na organização influenciam diretamente na imaginação e a criatividade dos funcionários na busca da solução dos problemas organizacionais (MCGREGOR, 1999). Analisando as necessidades humanas, Herzberg estudou e forneceu um modelo distinto entre fatores higiênicos e fatores motivacionais que podem aumentar o nível dos esforços dos empregados.

Segundo Guimarães (2003), na década de 1960 houve a conscientização dos trabalhadores e dirigentes das empresas que aumentaram a responsabilidade social. Surgiram diversas leis regulamentadas e a preocupação com os direitos civis. Mas foi na década de 1970 que o tema realmente emergiu e o termo “Qualidade de Vida no Trabalho - QVT” ficou conhecido publicamente por meio do Prof. Louis Davis da UCLA que fazia estudos para tornar o trabalho mais agradável. Os estudos sobre QVT nessa década caracterizaram-se pelo interesse do incremento da qualidade na experiência das pessoas em situação de trabalho (Macedo, 1990). Surgiram aí os modelos de QVT que são conceituados por Rocha (1998) como um conjunto de indicadores que facilitam a verificação qualitativa e quantitativa da satisfação e motivação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Os estudos sobre QVT ficaram paralisados devido a inflação nos países desenvolvidos, a crise do petróleo e o aumento da energia, monopolizando a atenção das empresas e dos pesquisadores (Macedo, 1990).

Na década de 1980 os estudos foram retomados com a procura de abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um conseqüente aumento da produtividade, devido ao acirramento da concorrência internacional.

Na década de 1990 surgiram as políticas e programas de qualidade total, certificação ISO9000 e outros métodos centrados na satisfação do cliente. Ferramentas administrativas que exigem ainda mais dos funcionários para o sucesso na implantação desses programas, assentados no modelo japonês de gestão do trabalho. No Brasil o desenvolvimento do tema se caracterizou pela relação entre QVT e os programas de gerenciamento da qualidade total.

Segundo Bartoski (2007), há vários modelos/métodos desenvolvidos por pesquisadores e profissionais para avaliação de QVT, alguns são mais abrangentes e outros possuem enfoques mais específicos. Na figura 1, apresenta-se uma síntese dos autores que mais se destacam em estudos e os modelos de QVT:

Figura 2 – Principais Autores e Modelos de QVT

Principais Autores	Pressupostos e fatores dos modelos para análise de QVT
Walton (1973)	Compensação justa, uso das capacidades, possibilidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, importância do trabalho na vida social.
Belanger (1973)	Para analisar a QVT, é preciso considerar o trabalho em si, o crescimento pessoal e profissional, as tarefas com significado e a abertura das funções e estrutura.
Hackman e Oldham (1975)	Estados psicológicos: significância percebida, responsabilidade percebida quanto a resultados alcançados e conhecimento dos resultados do trabalho.
Lippitt (1978)	Fatores individual, função, produção de trabalho e estrutura organizacional.
Westley (1979)	Fatores econômico, político, psicológico e sociológico.
Thériault (1980)	Variáveis econômica, sociológica, psicológica e política/ética.
Denis (1980)	Variáveis ambiente físico de trabalho e dimensões básicas da tarefa.
Werther e Davis (1983)	Variáveis: supervisão, condições de execução do trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos.
Nadler e Lawler (1983)	Aborda 4 aspectos: participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Fatores: participação de trabalhadores, projeto de cargo, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente organizacional.
Eda Fernandes (1996)	Fatores que tornam cargos satisfatórios: condições de limpeza, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.
Gonçalves (1998)	Caracteriza a QVT em dois grandes grupos: condições ambientais e organizacionais de trabalho
Limongi-França (1996, 2004 e 2005)	Fatores interdependentes: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais.

Fonte: Bartoski (2007)

2.4.2. O modelo de Walton

O Modelo de Walton foi o escolhido para embasar o presente estudo, uma vez que permite apreender a subjetividade do trabalhador mediante o contexto de QVT. Segundo as pesquisas de Goulart & Sampaio (1999), Valle & Vieira (1999), Monaco & Guimarães (1999) e Rocha (1998), este modelo é indicado para pesquisas em organizações no Brasil. Este fato se deve aos aspectos internos e externos da organização abordados por Walton (1973).

Na construção de seu modelo, Walton (Rocha, 1998) teve influência de Herzberg e Maslow. A influência de Herzberg pode ser observada na prioridade dada aos fatores higiênicos que equivalem exatamente às variáveis extrínsecas ao cargo; já a de Maslow advém da sua preocupação com a satisfação das necessidades básicas do trabalhador.

Os fatores de Walton cobrem, portanto, desde as necessidades básicas das pessoas até as condições da organização. Para ele o nível de satisfação e auto-estima do trabalhador são diretamente proporcionais à QVT. Walton (1973) definiu Qualidade de Vida no Trabalho

como “uma expressão para caracterizar determinados valores ambientais e humanos que foram suprimidos em favor do avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico”.

Walton (1973) apresenta oito categorias para avaliar a qualidade de vida no trabalho. As duas primeiras categorias observam as necessidades básicas de Maslow. As categorias 3, 4 e 5 observam as necessidades secundárias abordadas, valorizam a auto estima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador. A categoria 6 realça os direitos dos trabalhadores. A 7 estabelece uma ponte entre a vida no trabalho e fora dele. E a última categoria está relacionada com a imagem da empresa. Essas categorias se configuram da seguinte forma:

1. Compensação justa e adequada – remuneração adequada; equidade interna; e equidade externa.
2. Condições de trabalho - jornada de trabalho; carga de trabalho; ambiente físico; material e equipamentos; ambiente saudável; e estresse.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades – autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade da habilidade; e retroinformação.
4. Oportunidade de crescimento e segurança – possibilidade de carreira; crescimento pessoal; e segurança de emprego.
5. Integração social na organização – igualdade de oportunidades; relacionamento; e senso comunitário.
6. Constitucionalismo - direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; e normas e rotinas.
7. Trabalho e espaço total de vida – papel balanceado no trabalho; e horário de entrada e saída do trabalho.
8. Relevância social da vida no trabalho – imagem da instituição; responsabilidade social da instituição; responsabilidade social pelos serviços; e responsabilidade social pelos empregados.

Ao tratar da relação das oito categorias de QVT com a produtividade, Walton (1973) destaca que não é possível propor correlações gerais. Contudo, parece haver uma relação curvilínea entre produtividade e a maioria das dimensões da vida no trabalho. A qualidade de

vida no trabalho pode, portanto, estar sendo usada para aumentar a produtividade interferindo em três meios: coordenação e comunicação, motivação e capacidade dos trabalhadores.

Sobre o modelo de Walton, Fernandes (1996), assinala que: “embora não se desconheçam as diversidades das preferências e às diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas. Ou seja, quando tais aspectos não são bem gerenciados, o nível de satisfação experimentado pelos trabalhadores em geral, deixa muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho”.

Para Brighenti (2002), da citação acima depreende-se que as diferenças individuais e as preferências pessoais influem sobremaneira no conceito de qualidade de vida no trabalho que cada trabalhador possui e, portanto, a presença de certas dimensões em uma organização pode representar um nível ótimo de QVT para uns, enquanto para outros pode pouco ou nada significar.

Sobre este aspecto, a dimensão apresentada por Walton sobre trabalho e espaço total de vida se reveste de importância, na medida que há uma relação de reciprocidade de influências entre trabalho e demais domínios da vida.

Ainda segundo Brighenti (2002), a importância do modelo de QVT de Walton tem sido enfatizada no Brasil pela utilização do mesmo, em larga escala, por pesquisadores.

2.4.3. A importância da QVT

De acordo com Martins (2003), encontrar um sentido para o que faz e ver o trabalho como um caminho para o crescimento e a satisfação pessoal têm levado às empresas a discussão da importância da qualidade dos funcionários, produtos e serviços para a melhoria da produtividade, da competitividade e das condições de trabalho.

Essa busca de evolução tem no programa de QVT um importante instrumental de apoio. Através das suas ferramentas, a empresa pode criar condições reais para o crescimento do pessoal que com ela se envolve e, conseqüentemente, surge o desenvolvimento organizacional, com os seus funcionários devidamente comprometidos com a valorização das suas próprias vidas.

Investigando ações e programas de gestão de recursos humanos, constata-se que muitas empresas brasileiras estão buscando novos paradigmas, segundo os quais o potencial

humano passa a ser fator real de competência e os cuidados com relação à humanização ocorrem no posto de trabalho, na qualificação e em situações extensivas à vida pessoal e familiar.

No Brasil, há dez anos, falar em QVT não passava de simples utopia. Hoje, percebe-se que esse quadro mudou substancialmente, não em função de um “modismo”, mas por determinantes de sobrevivência num cenário competitivo. Tanto que, Silva e De Marchi (1997) destaca que no Brasil os programas de QVT têm despertado grande interesse nos últimos anos e que as empresas perceberam que QVT está inteiramente ligada à maior produtividade e vantagem competitiva.

Vários pesquisadores (Fernandes, 1996; Silva e Demarchi, 1997) destacam que a humanização chegou às relações entre empregado e empregador e que as novas relações pedem hoje um novo dimensionamento em que indivíduo e tarefa tenham uma sinergia de correlação; que as diferenças sejam respeitadas e ouvidas e que as sugestões sejam discutidas, analisadas e colocadas em prática. Na Psicologia Organizacional, discute-se o homem e a sua adaptabilidade ao trabalho. Hoje, as empresas procuram soluções que possam gerar, primeiro, satisfação daquele que faz, segundo, sua interação com o meio ambiente e, depois, sua produtividade e o seu desempenho. Se não forem consideradas estas questões – que não podem estar separadas e sim caminhar juntas – nada valerá ou terá importância nas novas relações entre homem e emprego.

2.5. Satisfação e Comprometimento no Trabalho

Segundo Brief e Weiss (2002), a definição que trouxe maior clareza para compreensão de satisfação no trabalho foi a apresentada por Locke (1976), que a definiu como "um estado de prazer e emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências no trabalho".

Segundo o dicionário MICHAELIS (1998), uma das definições para a palavra satisfação é “sensação agradável que sentimos quando as coisas correm à nossa vontade ou se cumprem a nosso contento”.

Segundo Bartoski (2007), características intrínsecas do ser humano, a satisfação e a realização, possibilitam a execução de projetos de vida e a sensação de que é útil perante a sociedade em que está inserido.

Nesse contexto, o trabalho é um meio para que o ser humano possa atingir, de diferentes maneiras, seus objetivos e metas, desencadeando a satisfação. Mais que a procura de satisfação de suas necessidades primárias, o trabalho permite a utilização de potencialidades para criação, desenvolvimento, produção de funções que lhe tragam valorização coletiva e individual.

Ainda segundo o autor, a QVT proporciona meios para que o indivíduo encontre satisfação nos aspectos biológico, psicológico e social. Através desse instrumento, as organizações procuram oferecer aos seus funcionários ambientes agradáveis, de alto grau de integração social, na busca de resultados organizacionais que se enquadrem nas estratégias organizacionais, gerando fatores psicológicos que aumentam a auto-estima dos envolvidos. Ultrapassa interesses individuais na busca de interesses em comum, sendo a soma dos esforços de todos aqueles que estão inseridos no meio.

Para Romanzini (2001), os vários conceitos apresentados para QVT, de forma geral, estão ligados à satisfação no trabalho e aos seus benefícios para as organizações. A satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Ainda segundo o autor, parece lógico assumir que a satisfação, com o trabalho pode ser o principal determinante do comportamento de cidadania organizacional. Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Podem ainda estar mais propensos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir expectativas positivas.

Embora o comprometimento organizacional já seja estudado há mais de 40 anos, somente na década de 90, com o grande impacto das novas tecnologias no processo de globalização é que ocorreu maior interesse por esta questão (BASTOS, 1994). O autor destaca que a partir da década de 80, a pesquisa sobre o comprometimento do trabalhador com o trabalho assumiu relevância e que este tema sempre esteve presente (através de múltiplos conceitos e termos) nas agendas de pesquisadores e de profissionais ligados à gestão de organizações.

Segundo Bastos (1994) com o grande impacto das novas tecnologias em um contexto de crescente globalização da economia, o ambiente empresarial tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos despertando interesse pela questão de comprometimento de

trabalho e pelo conjunto de transformações por ele desencadeado. Atualmente uma das preocupações das organizações é buscar pessoas que não simplesmente estejam trabalhando para a obtenção de bons salários ou por benefícios imediatos, mas sim, pelo prazer de trabalhar, pelo significado que o trabalho tem para a sua vida.

Compreender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa tem sido uma estratégia fundamental diante da economia competitiva, pois estando as pessoas comprometidas com o trabalho, com os resultados, estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como, na luta pela sobrevivência da mesma.

Freitas (1999) afirma que, no Brasil, o comprometimento organizacional tem despertado o interesse de muitos pesquisadores pela contribuição que pode oferecer para aumentar o vínculo entre o empregado e a organização e que a resposta do indivíduo acerca do comprometimento está relacionada ao suporte oferecido pelas organizações, para que seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional sejam valorizados.

Em um mundo cada vez mais competitivo, Gil (2001) enfatiza a necessidade da existência de altos níveis de motivação das pessoas para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Na verdade, a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

De acordo com Romanzini (2001), as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para a atuação dos gerentes.

2.6. Motivação

O que motiva? Em função de sua importância para diversos aspectos da vida social e do trabalho, esta pergunta tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da

Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam teorizar o que leva o ser humano a ação.

De acordo com Ferreira (2006), para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) aporta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar esta confusão de conceitos.

“Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade” (ARCHER, 1997, 24).

Outro ponto importante para motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Gooch & McDowell (apud BERGAMINI, 1997) isto não é possível, pois como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar ninguém, o que ela pode fazer é estimular. Entende-se assim que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem suas forças no interior de cada pessoa. O que para muitos é um motivo de lamentação, para Handy (apud BERGAMINI, 1997) é um motivo de alívio o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois se for possível prever os modos como as pessoas são motivadas, também seria possível controlar o seu comportamento, sem que estas suspeitassem que estão sendo manipuladas.

Como não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Neste sentido, a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles (ARCHER, 1997).

De acordo com Ferreira (2006), o comportamento positivo pode ser induzido pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade, que serve como centro de organização do comportamento do empregado. A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação. Ela está presente em um bom número de teorias e as mais comuns são:

reconhecimento, responsabilidade, fisiológicas, realização, socialização, materiais e poder (BERGAMINI, 1997).

Em decorrência do processo intrínseco da motivação, outra característica importante é que ela é individualizada. Para exemplificar, existem algumas pessoas que se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas e outras acham estas mesmas tarefas desinteressantes. Isto ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida que condiciona suas motivações (VERGARA, 2000). Isto implica que cada pessoa tem diferentes necessidades (fatores de motivação), bem como diferentes meios de atender estas necessidades (fatores de satisfação). Com isto a estratégia de se trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação das hierarquias, elas devem conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados (BERGAMINI, 1997) e cabe a estas as chefias o papel de estimular, incentivar e provocar a motivação (VERGARA, 2000).

De acordo com Matos (1996) in França Jr (2004), para se falar de Qualidade de Vida, temos de entrar no campo da motivação humana, buscando descobrir quais as necessidades do homem e o que aspira como realização de vida. A Qualidade de Vida importa em consciência individual e social sobre o significado da vida para que o homem coloque sua força transformadora em sua realização plena.

Segundo França Jr (2004), a motivação é um fator determinante para o entendimento da Qualidade de Vida, pois é o que move e impulsiona as pessoas a buscarem algo. Por definição seria um motivo mais uma ação, decorrentes não somente das necessidades básicas a serem satisfeitas, mas também com um olhar para o futuro, onde a realização é vislumbrada.

2.7. Competitividade X Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Mastella (2002), a busca das causas da competitividade tem sido discutida por muitos autores da área de estratégia empresarial. Hamel & Prahalad (1996), por exemplo, questionaram o porquê de algumas empresas crescerem e outras ficarem estagnadas. E perceberam que a questão da competitividade tem sido tratada cientificamente de forma rigorosa, porém limitada e superficial. Geralmente, as causas da competitividade têm ficado restrita em termos de espaço de tempo, unidade de análise e arena competitiva abrangida.

Albuquerque (1999), estuda a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos como fatores de competitividade empresarial, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho e gestão de recursos humanos que contribui para tornar as empresas mais competitivas. De acordo com o autor, prevalecem nos debates atuais duas concepções sobre as organizações competitivas e seu papel na sociedade. Uma é a Concepção Tradicional, cujo objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas e a outra é a Visão Transformada, cujo objetivo maior é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade. A partir destas duas concepções é possível comparar a transformação tanto das relações de trabalho quanto das políticas de recursos humanos.

Segundo Mastella (2002), na Concepção Tradicional o foco é no cargo e no trabalho a curto prazo. O funcionário é contratado para um cargo ou conjunto especializado de cargos. A política de treinamento visa o aumento do desempenho na função atual. As carreiras são rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. A política salarial também é focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Quanto à política de incentivos, são utilizados incentivos individuais.

Por outro lado, na Visão Transformada, o foco é no encarecimento flexível e no trabalho a longo prazo. O funcionário é contratado para uma carreira longa na empresa. A política de treinamento visa a preparar o empregado para as funções futuras. As carreiras são flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. A política salarial é focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Quanto à política de incentivos, o foco são os incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

Segundo Albuquerque (1999), para guardar coerência com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e do trabalho e relações de trabalho na nova concepção, as políticas de recursos humanos deverão assumir como premissas as necessidades de:

- valorização dos talentos humanos na empresa;
- atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;

- possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva; e
- adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Essas premissas complementam a proposição maior que está vinculada a Visão Transformada, que é a orientação para resultados. A tendência moderna tem sido a de utilizar indicadores de resultados ou de desempenho empresarial, considerando as diversas áreas de uma empresa.

Compreender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa tem sido uma estratégia fundamental diante da economia competitiva, pois estando as pessoas comprometidas com o trabalho, com os resultados, também estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como, na luta pela sobrevivência e evolução da mesma.

De acordo com Romanzini (2001), funcionários comprometidos ajudarão a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir em condições adversas, mais do que tudo, porém, os funcionários comprometidos darão o melhor de si para a empresa, mesmo na ausência de lideranças. Embora, como coloca Dessler (1996), o comprometimento não compense a ineficiência de equipes superdimensionadas e estratégias gerenciais inadequadas.

Albuquerque (2002) ressalta que as várias características da administração estratégica de recursos humanos buscam considerar o comprometimento integral de todas as pessoas da empresa, e não apenas do grupo de executivos ou de empregados operacionais.

Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, nas quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com a melhoria do desempenho. Por outro lado, o autor considera diversas situações relacionadas ao lado humano da organização, na busca de alternativas para sair do discurso e partir para a prática efetiva com a missão de obter vantagem competitiva

sustentável em longo prazo, com equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos da organização.

Albuquerque (2002), também destaca a ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da administração de Recursos Humanos no sucesso das organizações. As pessoas representam recursos estratégicos para a organização à medida que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado, fornecer seus serviços ao cliente em nome da organização.

A Administração de Recursos Humanos (RH), na visão de Porter (1989), apóia toda a cadeia de valor da empresa, afetando a vantagem competitiva por meio de seu papel na determinação das qualificações, da motivação e treinamento dos funcionários.

Segundo Fischer (2002), as pessoas ocupam papel importante como agentes do processo de mudança estratégica, uma vez que não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual existente em cada funcionário. Assim, as empresas precisam reagir a este novo ambiente. Elas devem atender a suas necessidades, desenvolvendo estratégias pró-ativas direcionadas à formação de um contexto de comprometimento e propiciando a seus colaboradores, um ambiente de qualidade de vida no trabalho.

Como conseguir a tão desejada participação, pedra angular da qualidade, produtividade e competitividade? Deve-se ir além da simples constatação de que a participação é importante. É preciso que se busque o maior conhecimento possível para responder a questões-chaves, tais como: O que move o homem? O que mobiliza o indivíduo? O que leva a envolver-se, comprometer-se? Que fatores concorrem para a melhoria de sua QVT, elevando o seu nível de satisfação e participação” (FERNANDES, 1996).

METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Nesta investigação são combinadas as seguintes modalidades de pesquisas de acordo com o exposto por Vergara (2004):

a) quanto aos fins: trata-se de uma Pesquisa Descritiva, pois descreve a realidade;

b) quanto aos meios: trata-se de Pesquisa Documental, pois foi feita a partir de dados secundários colhidos na edição de 2006 e 2007 dos Guias: Melhores e Maiores e As Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Exame.

Segundo Barros e Lehfeld (1986) e Cervo e Bervian (1983), a Pesquisa Descritiva é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Para Gil (1990), as Pesquisas Descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A Pesquisa Descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, de acordo com Lakatos e Marconi, (1986). Segundo Munhoz (1989), esse tipo de pesquisa visa o conhecimento do comportamento sem necessariamente descer às análises sobre causas e efeitos, ou a tentativa de interpretação.

A Pesquisa Documental é aquela em que o pesquisador tenta resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante advindas de material gráfico ou sonoro. O objetivo dessa pesquisa é recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou idéia, segundo Barros e Lehfeld (1986). Para Gil (1990), as Pesquisas Documentais são fundamentadas em dados que não receberam nenhum tratamento analítico.

Vergara (2004) ilustra que a pesquisa possui caráter bibliográfico por estar alicerçada em trabalhos e obras anteriores que deram subsídios ao tratamento do assunto que se pretende desenvolver.

Neste trabalho será articulado o Método Quantitativo, que segundo Richardson (1989) se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Procura-se através da aplicação da Análise Envoltória de Dados às informações das empresas que fazem parte da amostra, expor características a respeito da *performance* destas.

A partir da delimitação do tema a ser trabalhado, a proposta de pesquisa foi sendo finalmente delineada na fase exploratória, de coleta dos dados iniciais.

Previamente a pesquisa documental houve um trabalho de levantamento bibliográfico e um consistente norte teórico que guiaria a fase de procedimentos de coleta de dados e posterior análise e construção do modelo de aplicação com as devidas articulações teórico-práticas.

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi feita a partir de dados secundários colhidos nas edições de 2006 e 2007 dos Guias: Maiores e Melhores e As Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Exame.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte-se de um universo naturalmente restrito, já que as empresas foram escolhidas a partir das que constavam nas publicações utilizadas. Isso traz algumas limitações de inferência, mas não invalida os resultados da pesquisa, uma vez que as empresas desta listagem são, assumidamente, representativas de boas práticas gerenciais.

3.2.1 Anuários

Neste tópico são apresentados os projetos: Melhores e Maiores de Exame; Melhores Empresas para Você Trabalhar. Base de dados da atual pesquisa.

Uma das publicações mais tradicionais de avaliação do desempenho empresarial iniciou sua trajetória em 1974, sob a coordenação de Stephen Charles KANITZ, como Os Melhores e os Maiores da edição especial Brasil em Exame. O estudo inicial consumiu oito meses de trabalho a partir de 16 de dezembro de 1973, com a seleção de 1.600 balanços cujos dados

“foram passados para cartões de computador, de modo a permitir o processamento eletrônico de dados – único meio de tornar viável empreendimento de tal porte, em que foram efetuados 18 milhões de cálculos e consumidas 212 horas de computador” (Exame,1974).

Em sua edição de 1996, a Melhores e Maiores iniciou uma nova fase sob a supervisão técnica de Nelson CARVALHO e Ariovaldo dos SANTOS, da Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi).

Segundo Kassai (2002), os critérios para inclusão na pesquisa são:

- Ser uma das 500 maiores empresas de capital privado, o que implica ter um faturamento anual superior a 138,2 milhões de dólares.
- Ser uma das 50 maiores empresas estatais, uma das 50 maiores do mundo digital, um dos 50 maiores bancos e uma das 50 maiores seguradoras.
- Ser uma das 10 maiores ou 15 melhores empresas em seu setor.
- Ser um dos 100 maiores conglomerados ou grupos empresariais.
- Estar incluída no Guia Exame: as 100 melhores empresas para você trabalhar ou ser um dos destaques do Guia Exame de boa cidadania corporativa.
- Ser uma das maiores empresas das regiões Sul, Norte-Nordeste e Centro-Oeste.

Ainda segundo a autora, as empresas cujas demonstrações contábeis foram publicadas nos Diários Oficiais dos Estados até o dia 15 de maio de cada ano são automaticamente incluídas. As companhias limitadas devem enviar suas demonstrações para o projeto voluntariamente e “numa demonstração clara de seu papel social perante a comunidade, funcionários, clientes e fornecedores, muitas das companhias limitadas já divulgam e enviam os resultados para análise de “MELHORES E MAIORES”. A classificação e a receita bruta são estimadas no caso das companhias limitadas que preferem não divulgar seus resultados – desde que se trate de uma companhia bem conhecida.

Em 1997, o lançamento do Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar, coincidiu com um estudo feito pela consultoria americana de gestão McKinsey. Muito apropriadamente batizado de Guerra do Talento, o levantamento investigou 77 empresas e ouviu mais de 6 000 executivos. A conclusão? Depois da reengenharia, as empresas tinham praticamente que remar na direção contrária e descobrir como atrair e reter talentos. Pois é nesse cenário de economia mais complexa que exige profissionais altamente capacitados e em que trabalhar até a aposentadoria em uma só empresa se tornou um conceito discutível que nasceu o Guia

EXAME-VOCÊ S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar (PORTAL EXAME, 2006).

Figura 3 – Histórico das Empresas Premiadas por Ano

379 empresas foram premiadas em 10 anos	
30 em 1997	100 em 2002
50 em 1998	100 em 2003
50 em 1999	150 em 2004
100 em 2000	150 em 2005
100 em 2001	150 em 2006
152 empresas entraram uma única vez	

Fonte: Portal Exame (2006)

Em 1997, a Hay Group, consultoria de recursos humanos e uma das primeiras parceiras de EXAME no Guia (a VOCÊ S/A só seria lançada em abril de 1998), envia um questionário para 4 000 altos executivos de todo o país. O objetivo era descobrir que empresas, na opinião deles, oferecem as melhores condições de trabalho. As 130 organizações mais citadas são convidadas formalmente a participar da primeira pesquisa, que usa metodologia da consultoria Great Place to Work para captar a percepção dos funcionários. Só 78 aceitam. No ano seguinte, o mesmo levantamento feito pela Hewitt Associates, outra consultoria de RH, convida 800 empresas. Aceitam ao convite 208 companhias (PORTAL EXAME, 2006).

Figura 4 – O que as Melhores Empresas têm em Comum

O que as 50 melhores têm em comum:
<ul style="list-style-type: none">• um nome de peso no mercado• um bom desempenho econômico• prezam a ética e a transparência• estão em expansão• oportunidades de carreira e investimento no desenvolvimento pessoal• um pacote de remuneração equilibrado entre benefícios e salários

Fonte: Portal Exame (2006)

O Guia de 1997 deixa evidente que a parte intangível da gestão de pessoas, a que não tem absolutamente nada a ver com salário ou benefícios, mas com pequenas atenções no dia-a-dia, é muito valorizada pelos funcionários.

Em 1998, em 70% das 15 empresas mais bem avaliadas, o bônus do principal executivo não está apenas atrelado a resultados, mas também à satisfação do pessoal.

Em 1999, o critério que as empresas utilizam para promover as pessoas é um ponto crítico: 60% dos funcionários afirmam não acreditar que as promoções são dadas às pessoas que mais merecem. É o item mais mal avaliado, considerando que, nesse ano, o índice médio de aprovação em todos os quesitos foi de 82%.

Em 2000, o ranking das dez melhores é publicado pela primeira vez. Crescem os investimentos em treinamento. O número de horas por funcionário sai de 59 no primeiro ano do Guia para 81 na virada do século.

Em 2001, o número de empresas inscritas cresce para 374, um terço a mais do que em 2000. Na lista das 100 melhores, aparecem 40 novas empresas. Nas 12 empresas que estão em todas as edições do Guia, não é salário nem benefícios que fazem diferença para os funcionários. É a comunicação interna.

Em 2002, as dez melhores pagam menos do que as outras 90 empresas da lista. Mas têm médias melhores em credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, camaradagem, comunicação e envolvimento com a comunidade.

Em 2003, nasce a lista das melhores empresas para a mulher trabalhar. Quatro em cada dez funcionários dizem que qualidade de vida é o principal motivo para que eles permaneçam no emprego. Enquanto isso, o RH das empresas em que essas mesmas pessoas trabalham colocam o desenvolvimento profissional (47%) no primeiro lugar da lista das práticas para reter talentos. A qualidade de vida, para o RH, aparece em terceiro, com 26% dos votos.

Em 2004, nasce a lista das 150 melhores empresas para trabalhar. A rentabilidade do patrimônio delas é de 17,82%; entre as 500 maiores companhias do país, segundo o anuário Melhores e Maiores, da revista EXAME, o índice foi de 11,31%.

Em 2005, pela primeira vez, as empresas são separadas por tamanho: pequenas (de 100 a 500 funcionários); médias (de 501 a 1 500 funcionários) e grandes (acima de 1 500 funcionários).

Em 2006, a Fundação Instituto de Administração (FIA), ligada à USP, se torna parceira do Guia.

- 121.000 questionários são respondidos.
- Desde 1997, 741.600 pessoas já deram sua opinião sobre a empresa em que trabalham.
- 504 empresas se inscrevem.
- 267 empresas são visitadas. São 801 horas de conversa.

O Guia passou por um momento decisivo: avançar na metodologia que era usada desde a primeira edição. Desenvolvida nos anos 80 para o mercado americano, estava distante da realidade do mercado de trabalho brasileiro do século 21. A questão não era apenas a de mudar por mudar. Era mudar para evoluir. Sobretudo, era preciso trazer para o Guia uma metodologia capaz de acompanhar as decisivas transformações pelas quais a economia brasileira vem passando e, na rasteira dela, a gestão de pessoas. (PORTAL EXAME, 2006).

3.2.2 Como as empresas foram avaliadas

Há 11 anos no mercado, o Guia VOCÊ S/A-EXAME – As melhores empresas para Você Trabalhar, é a maior pesquisa sobre o ambiente de trabalho e as práticas de RH das empresas brasileiras. As companhias que garantem seu lugar na lista das 150 melhores ganham um atestado da qualidade de suas políticas para gerir as pessoas e se tornam *benchmark* no mercado (EXAME, 2007).

Para fazer esse levantamento – no ano de 2007, 491 organizações se inscreveram – O Guia conta com os jornalistas da VOCÊ S/A e a equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo. Além disso, os profissionais da área de TI se encarregam de fazer a tabulação dos dados – em 2007 foram processados 123 445 questionários.

As visitas que os jornalistas da VOCÊ S/A fazem às empresas pré-classificadas são um importante diferencial do Guia em relação a pesquisas similares. Além da avaliação no papel, também é feita uma verificação *in loco* do que acontece nas companhias pré-classificadas.

O processo tem início com as inscrições. Para se inscrever, a empresa acessa o hot site do Guia e concorda com o Termo de Compromisso, com as regras do processo. Em seguida, define como os funcionários vão responder ao questionário: no papel ou na internet. Os funcionários que respondem ao questionário são selecionados randomicamente por meio de um dispositivo do site. Enquanto eles registram suas percepções sobre a organização em que

trabalham, a empresa preenche outro questionário, em que declara suas práticas de gerir pessoas.

A partir da tabulação dos dados enviados pela internet e pelos questionários em papel, define-se as pré-classificadas – empresas com um mínimo de questionários respondidos e mais de 74% de aprovação do time. Posteriormente, jornalistas rodam pelas cidades para visitar as empresas pré-classificadas. Além de checar as instalações das companhias, entrevistam profissionais do RH e conversam com gerentes e funcionários do grupo operacional. Após essa fase, os jornalistas da VOCÊ S/A e a equipe da FIA comparam os dados da pesquisa com a percepção das visitas. Depois decidem sobre as 150 melhores do ano. A FIA gera, então, a análise técnica dos dados (EXAME, 2007).

3.3 Variáveis do Estudo

Esta pesquisa foi feita a partir dos dados secundários colhidos em duas publicações especiais da Revista Exame nos anos de 2006 e 2007: “As Melhores Empresas para Você Trabalhar e As 500 Maiores e Melhores”. A pesquisa partiu das empresas com mais de 1500 funcionários, listadas no guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar e buscou informações destas no guia das 500 Maiores e Melhores sobre Riqueza Criada por Empregado. Para esse estudo só foram consideradas as empresas constantes nos Guias nos dois anos. Por fim, a amostra foi composta por 12 (doze) empresas constantes nos Quadros 01 e 02.

Neste estudo, utilizou-se as seguintes variáveis: Riqueza Criada por Funcionário (output 01); Carreira (input 01); Desenvolvimento (input 02); Remuneração e Benefícios (input 03) e Saúde (input 04). Essa escolha teve como idéia central que os inputs são responsáveis pela geração do output. Ou seja, a variável Riqueza Criada por empregado, seria o resultado final, onde se tem como objetivo sua maximização tendo como fatores geradores os inputs. Os inputs são considerados como as entradas necessárias para um objetivo, no nosso caso, o aumento da Riqueza Criada por Empregado.

Além da informação de Riqueza Criada por Funcionário (output 01), indicador contábil-financeiro, que representa a contribuição da empresa na formação do produto interno bruto do país, já deduzida a depreciação, dividida pelo número médio de funcionários no período, mostrando assim a produtividade dos colaboradores, a pesquisa buscou indicadores

não-financeiros a respeito de cada empresa. Para isso utilizou-se os indicadores disponíveis no Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar, que foram considerados na pesquisa de acordo com as seguintes dimensões:

- Carreira (input 01): Atualmente o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva concreta de crescimento profissional. A empresa faz a sua parte quando oferece suporte para isso. Indica a perspectiva de crescimento profissional na empresa e suas ações para proporcionar suporte ao desenvolvimento dos empregados. A pontuação para este indicador varia de 0 a 100. Traçando um paralelo com a teoria de acordo com o modelo de Walton, pode-se considerar este indicador pertinente ao quarto aspecto abordado pelo mesmo para avaliação de um programa de QVT. Onde trata a questão da oportunidade de crescimento e segurança – possibilidade de carreira; crescimento profissional; e segurança de emprego. Segundo Cavassani (2006), o trabalho deve proporcionar crescimento e desafios constantes. As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são, mas para isso a organização deve oportunizar o crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional;
- Desenvolvimento (input 02): A educação é fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. É também uma ação social relevante, pois capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. Mostra como a organização prepara as pessoas para o futuro dentro e fora de suas dependências. A pontuação para este indicador varia de 0 a 100. Traçando um paralelo com a teoria de acordo com o modelo de Walton, pode-se considerar este indicador pertinente ao terceiro aspecto abordado pelo mesmo para avaliação de um programa de QVT. Onde trata a questão da utilização e desenvolvimento de capacidades – autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade de habilidade; e retroação e retroinformação. De acordo com Cavassani (2006), a organização passa a dar espaço para que as potencialidades do indivíduo sejam desenvolvidas e utilizadas. Esta postura, por parte da administração, é um dos novos paradigmas: antes as pessoas eram “treinadas” para trabalhos repetitivos,

enquanto que hoje, a tecnologia executa estes tipos de trabalhos e as pessoas precisam desenvolver suas capacidades. A tendência é que as pessoas tenham um certo grau de autonomia e identificação com o trabalho;

- Remuneração e benefícios (input 03): A remuneração expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal. A pontuação para este indicador varia de 0 a 100. Traçando um paralelo com a teoria de acordo com o modelo de Walton, pode-se considerar este indicador pertinente ao primeiro aspecto abordado pelo mesmo para avaliação de um programa de QVT. Onde trata a questão da compensação justa e adequada – remuneração adequada ao trabalhador; equidade ou compatibilidade interna; e equidade ou compatibilidade externa;
- Saúde (input 04): Uma empresa boa para se trabalhar se preocupa com a integridade dos colaboradores. Não admite um ambiente que ofereça riscos ou que seja insalubre. A pontuação para este indicador varia de 0 a 100. Traçando um paralelo com a teoria de acordo com o modelo de Walton, pode-se considerar este indicador pertinente ao segundo aspecto abordado pelo mesmo para avaliação de um programa de QVT. Onde trata a questão das condições de trabalho - jornada de trabalho; carga de trabalho; ambiente físico; material e equipamentos; ambiente saudável; e estresse;

O modelo de Walton é utilizado como referência nesse estudo, uma vez que é amplo e aborda diversos aspectos dos programas de QVT e por estar mais adequado aos dados recolhidos dos Guias pesquisados. A pesquisa traça um paralelo entre a classificação dos dados no guia “As melhores empresas para trabalhar” com as quatro primeiras categorias enumeradas por Walton, da seguinte maneira (quadro 01):

Quadro 01 – Relação entre Categorias do Modelo de Walton e Variáveis do estudo

Categorias de Walton	Variáveis deste estudo
1 - Compensação justa e adequada	<i>Input 03 – Remuneração e Benefícios</i>
2 - Condições de trabalho	<i>Input 04 – Saúde</i>
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	<i>Input 02 – Desenvolvimento</i>
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	<i>Input 01 – Carreira</i>

Fonte: Dados da Pesquisa

Utiliza-se nesse estudo uma técnica com capacidade de comparar a eficiência de múltiplas unidades (empresas) homogêneas, mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas (fatores a serem minimizados) na busca de múltiplas saídas (fatores a serem maximizados). Esta técnica é denominada de Análise Envoltória de Dados (DEA), e pode ser utilizada para comparar um grupo de empresas a fim de identificar as eficientes e as ineficientes, em termos relativos, medindo a magnitude das ineficiências e descobrindo formas para reduzi-las pela comparação destas com as eficientes (benchmarks).

3.4 Instrumento de Análise de Dados (DEA)

Segundo Macedo (2004), a metodologia DEA, que teve origem no trabalho de Farrell (1957), caracteriza-se como uma técnica não paramétrica que permite lidar com várias saídas (*outputs*) e entradas (*inputs*), com o objetivo de analisar, comparativamente, unidades independentes no que se refere ao seu desempenho, ou seja, à eficiência de cada unidade.

De acordo com Lins e Meza (2000), a DEA se propõe a analisar a relação recursos/produção, ou ainda, entradas/saídas, envolvida na avaliação do desempenho de unidades organizacionais, indicando os fatores que interferem positiva ou negativamente a eficiência destas. Sendo assim, um dos maiores benefícios do uso da DEA é o conjunto de unidades de referência que pode ser usado como benchmarking na melhoria do desempenho das unidades menos eficientes. Estes benchmarks indicam o que precisa ser modificado nos *inputs* e *outputs* e como melhorá-los para transformar unidades ineficientes em eficientes.

A Análise Envoltória de Dados (DEA), segundo Zhu (2000), representa uma das mais adequadas ferramentas para avaliar a eficiência, em comparação com ferramentas convencionais. Os resultados de DEA são mais detalhados do que os obtidos em outras abordagens, servindo melhor ao embasamento de recomendações de natureza gerencial. Sendo assim, os autores destacam as seguintes características desta ferramenta:

- Não requer a priori uma função de produção explícita;
- Examina a possibilidade de diferentes, mas igualmente eficientes combinações de *inputs* e *outputs*;
- Localiza a fronteira eficiente dentro de um grupo de unidades analisadas e

- Determina, para cada unidade ineficiente, subgrupos de unidades eficientes, os quais formam seu conjunto de referência.

São várias as formulações dos modelos de DEA encontradas na literatura, conforme dizem Charnes *et. al.* (1994), entretanto dois modelos básicos DEA são geralmente usados nas aplicações. O primeiro modelo chamado de CCR (CHARNES, COOPER e RHODES, 1978), também conhecido como CRS (Constant Returns to Scale), avalia a eficiência total, identifica as DMUs eficientes e ineficientes e determina a que distância da fronteira de eficiência estão as unidades ineficientes. O segundo, chamado de modelo BCC (BANKER, CHARNES e COOPER, 1984), também conhecido como VRS (Variable Returns to Scale), utiliza uma formulação que permite a projeção de cada DMU ineficiente sobre a superfície de fronteira (envoltória) determinada pelas DMUs eficientes de tamanho compatível.

No caso das formulações, além das da escolha entre CRS e VRS existe a necessidade de fixação da ótica de análise (orientação *input* ou orientação *output*). Coelli *et. al.* (1998) dizem que a abordagem DEA baseada nas entradas (*inputs*) busca maximizar as quantidades de produtos, isto é, maximizar uma combinação linear das quantidades dos vários produtos da empresa. Já para uma abordagem baseada nas saídas (*outputs*), busca-se minimizar as quantidades de insumos, isto é, minimizar uma combinação linear das quantidades dos vários insumos da empresa.

De acordo com Macedo (2005) dentre as propriedades que levaram esta técnica a ser adotada como o método de análise de vários estudos, pode-se destacar as seguintes:

- É uma alternativa aos métodos tradicionais de análise de tendência central e custo-benefício, pois os outliers (valores que estão bem afastados da mediana ou média dos dados) não são apenas desvios em relação ao comportamento mediano ou médio dos dados, mas pontos que podem ser possíveis benchmarks para serem estudados pelas demais unidades (aprender com os melhores daquele segmento);
- Identificação das dimensões da ineficiência relativa de cada uma das unidades comparadas, bem como do índice de eficiência de cada uma;
- É baseado em informações individuais de cada unidade, também chamada de DMU (Decision Making Unit), sendo possível utilizar múltiplos *outputs* e múltiplos

inputs, além da possibilidade das variáveis estarem em unidades completamente diferentes;

- Permite que sejam identificadas qualidades comuns entre os mais/menos eficientes.

Lins e Meza (2000) ressaltam que um caminho intuitivo para introduzir DEA é por meio de forma de razão. Para cada DMU, procura-se obter uma medida de razão de todos os *outputs* sobre todos os *inputs*. Ou seja, a modelagem procura encontrar os pesos ótimos u_j e v_i para a resolução do seguinte problema de programação matemática:

$$\begin{aligned}
 \text{Max } E_k &= \frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jc}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ic}} \\
 \text{S.a.: } &\frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}} \leq 1, \quad k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\
 &u_j \geq 0, \quad \forall j, \\
 &v_i \geq 0, \quad \forall i
 \end{aligned}$$

Neste modelo, que tem orientação a *input*, c é a unidade (DMU) que está sendo avaliada. O problema acima envolve a procura de valores para u e v , que são os pesos, de modo que maximize a soma ponderada dos *outputs* (*output* “virtual”) dividida pela soma ponderada dos *inputs* (*input* “virtual”) da DMU em estudo, sujeita a restrição de que esse quociente seja menor ou igual a um, para todas as DMUs. Esta função está sujeita à restrição de que, quando o mesmo conjunto de coeficientes de entrada e saída (os vários v_i e u_j) for aplicado a todas as outras unidades de serviços que estão sendo comparadas, nenhuma unidade excederá 100% de eficiência ou uma razão de 1,00.

Segundo Coelli *et. al.* (1998), este é um problema fracionário (não linear) de programação matemática de difícil solução, que pode ser facilmente resolvido transformando a relação em uma função linear, simplesmente considerando o denominador da função objetivo igual a um. De acordo com Charnes *et. al.* (1994), o modelo DEA-CRS e DEA-VRS podem, então, ser apresentados da seguinte maneira:

CRS-I

$$\begin{aligned}
 \text{Max } E_k &= \sum_{j=1}^s u_j y_{jc} \\
 \text{S.a.:} \quad & \sum_{i=1}^m v_i x_{ic} = 1 \\
 & \sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} \leq 0, \quad k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\
 & u, v \geq 0, \quad \forall i, j
 \end{aligned}$$

VRS-I

$$\begin{aligned}
 \text{Max } E_k &= \sum_{j=1}^s u_j y_{jc} + u' \\
 \text{S.a.:} \quad & \sum_{i=1}^m v_i x_{ic} = 1 \\
 & \sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} + u' \leq 0, \quad k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\
 & u, v \geq 0, \quad \forall i, j.
 \end{aligned}$$

Para que seja aplicável a metodologia DEA é necessário que haja pelo menos um par de output / input. Isto quer dizer que temos que ter indicadores de dois tipos: quanto maior melhor e quanto menor melhor. Porém, uma análise dos quadros 02 e 03 mostra que todos os indicadores, financeiros e não financeiros, utilizados são do tipo quanto maior melhor. Ou seja, a empresa deve proporcionar os melhores benefícios e remuneração, ter melhores práticas de carreira, desenvolvimento e saúde e ter maior riqueza criada por funcionário.

Por conta disso, foi necessário criar inputs artificiais através da inversão dos indicadores não financeiros. Esta inversão se deu tomando o inverso de cada indicador. Sendo assim, o modelo foi construído a partir de quatro inputs (carreira, desenvolvimento, remuneração e benefícios e saúde) e um output (riqueza criada por empregado).

Como se tem quatro inputs e apenas um output a lógica é saber que melhorias em termos de carreira, saúde, remuneração e benefícios e treinamento e desenvolvimento devem ser feitas para que o indicador contábil-financeiro (riqueza criada por funcionário) seja melhorado e, por conseguinte, tenha-se uma maior performance empresarial.

A ótica a ser utilizada será a orientação input no modelo VRS (Variable Returns to Scale), ou seja, dado um nível de riqueza criada por funcionário o que as empresas precisam fazer em termos de carreira, saúde, remuneração e benefícios e treinamento e desenvolvimento para melhorar o seu desempenho.

Com base nos dados aplicou-se o modelo DEA-VRS, sob ótica input, com o objetivo de maximizar a riqueza criada por funcionário em função dos aspectos de remuneração e benefícios, carreira, desenvolvimento e saúde. Estes indicadores não financeiros foram tratados sob a ótica de redução e posteriormente trabalhados para obtenção de indicadores ótimos.

Neste modelo c é a unidade (DMU) que está sendo avaliada. O problema acima envolve a procura de valores para u e v , que são os pesos, de modo que maximize a soma ponderada dos outputs (output “virtual”) da DMU em estudo, sujeita as restrições de que a soma ponderada dos inputs (input “virtual”) seja igual a um e quando o mesmo conjunto de coeficientes de entrada e saída (os vários v_i e u_j) for aplicado a todas as outras unidades que estão sendo comparadas, nenhuma unidade excederá 100% de eficiência.

Neste sentido, foi obtido o Índice de Performance Empresarial (IPE), que é um indicador de desempenho relativo de cada empresa em função das outras constantes na análise. Este indicador que varia de 0 a 100, mostra o quão eficiente cada empresa é na relação entre seus indicadores. O objetivo em síntese é obter a maior riqueza criada por empregado e os menores inputs artificiais, ou seja, quanto maior a riqueza criada por empregado e menor forem os indicadores não financeiros (invertidos) maior é o desempenho organizacional e, por conseguinte, o IPE.

Os dados utilizados nesta modelagem podem ser vistos a seguir nos quadros 02 (ano de 2006) e 03 (ano de 2007).

Quadro 02 – Dados das Empresas analisadas 2006

DMU	Empresa	Carreira	Desenvolvimento	Remuneração e Benefícios	Saúde	Riqueza Criada por Empregado
1	Albras	78,8	100,0	88,5	100,0	214,0
2	Aracruz	41,0	69,0	63,8	95,0	351,2
3	Basf	58,3	66,0	33,8	43,3	178,7
4	Braskem	56,3	72,0	75,1	66,7	577,8
5	COELCE	60,5	97,4	52,8	60,0	377,6
6	CPFL Paulista	76,0	70,0	56,5	100,0	582,2
7	DOW	73,6	69,4	70,0	80,0	277,8
8	International Paper SP	44,8	50,0	53,8	30,0	150,6
9	Magazine Luiza	66,4	69,0	45,4	87,3	29,2
10	Marcopolo	58,3	60,0	47,5	51,7	24,1
11	Natura	64,5	90,0	78,8	96,7	436,6
12	Renner	55,3	43,0	40,5	53,3	45,4

Fonte: Dados de Pesquisa

Quadro 03 – Dados das Empresas Analisadas 2007

DMU	Empresa	Carreira	Desenvolvimento	Remuneração e Benefícios	Saúde	Riqueza Criada por Empregado
1	Albras	61,3	91,6	95,0	93,8	337,4
2	Aracruz	30,4	44,2	66,8	80,1	107,5
3	Basf	37,4	54,2	52,5	68,8	166,3
4	Braskem	30,1	61,6	62,0	55,0	229,1
5	COELCE	44,4	88,0	47,8	56,9	462,9
6	CPFL Paulista	52,0	69,3	66,9	81,6	506,7
7	DOW	66,6	83,3	74,0	68,8	103,0
8	International Paper SP	25,3	51,2	55,0	56,3	102,5
9	Magazine Luiza	50,6	85,8	50,3	65,7	39,5
10	Marcopolo	40,5	70,0	58,8	59,4	16,2
11	Natura	43,2	75,7	76,5	87,6	465,1
12	Renner	50,8	70,8	31,0	25,7	48,4

Fonte: Dados de Pesquisa

Em relação à modelagem utilizada, obteve-se a eficiência de cada DMU através do uso de um software de DEA, apresentado por Meza *et. al.* (2003), denominado SIAD (Sistema Integrado de Apoio à Decisão), que utiliza a metodologia DEA para efetuar os cálculos das eficiências das DMUs. O software permite simulações e cálculos com até 100 DMUs e 20 variáveis, entre *inputs* e *outputs*, além de efetuar os cálculos tanto do modelo CCR quanto do BCC. O software é livre, podendo ser adquirido via download no endereço constante na bibliografia desta pesquisa.

O aplicativo permite a alteração dos dados, no sentido de maximizar os *inputs* ou *outputs*, podendo, inclusive, alterar o cálculo da fronteira invertida. O sistema possui uma interface amigável e salva os arquivos em um formato compatível com planilhas eletrônicas, permitindo flexibilidade na execução de gráficos e cálculos complementares, cálculos estes que, nesta pesquisa, foram realizados como forma de incrementar a análise dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Preliminarmente, pode-se fazer a seguinte análise dos dados das empresas:

Percebe-se que os valores de 2007 são menores que os de 2006. Isso mostra que o desempenho monocriterial, de maneira geral, piorou no período de 2006 para 2007.

Com base nas informações das empresas sob análise montou-se os modelos de avaliação, sendo um para cada ano. O quadro 04 mostra os resultados para cada ano e a eficiência média do período.

Nesta análise pode-se perceber que no ano de 2006 apenas as DMU'S 1, 4, 5, 6 e 11 obtiveram desempenho máximo, ou seja, IPE = 100. No ano de 2007, apenas as DMU'S 1, 5, 6, 7 e 11 obtiveram IPE=100. Analisando os dois anos, observa-se que com exceção da DMU 4 que deixou de ser eficiente e da DMU 7, que passou a ser eficiente, as DMU'S permanecem quase as mesmas. Estas DMU's com eficiência média de 100 % representam as seguintes empresas: 1-Albras, 5-COELCE, 6-CPFL, e 11-Natura.

Estas são as empresas que melhor combinam os inputs e outputs considerados na análise. Estas são tidas como benchmarks no processo de melhoria das empresas ineficientes. As empresas Braskem (DMU 4) e Dow (DMU 7) foram eficientes em apenas um dos anos. Percebe-se que a Braskem piora seu desempenho em relação a todas as variáveis, enquanto a DOW melhora seu desempenho em relação a duas variáveis e tem uma queda geral menos acentuada nos outros indicadores que a média das empresas sob análise.

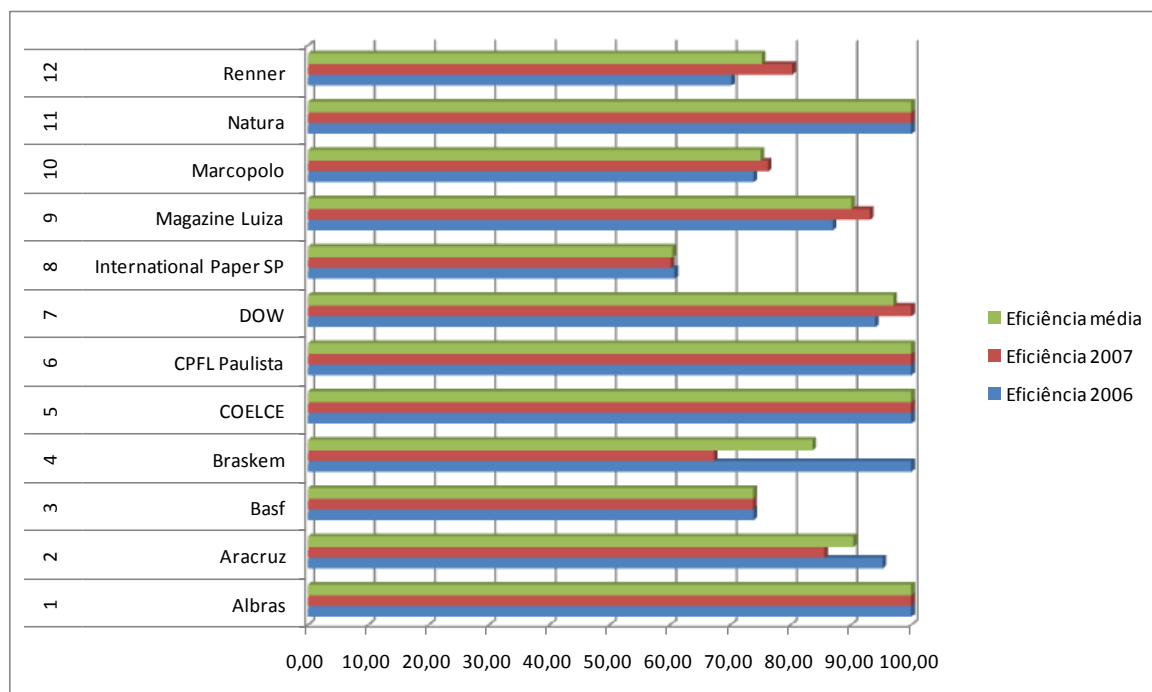
As outras empresas tiveram problemas em um ou mais indicadores, em comparação com os resultados obtidos pelas empresas tidas como eficientes, e por isso tiveram IPE diferente de 100. Porém cada uma delas obteve resultado de IPE diferente, o que significa que estas empresas apresentam níveis diferentes de desempenho em relação às variáveis analisadas.

Quadro 04 – Eficiências DEA

DMU	Empresa	Eficiência 2006	Eficiência 2007	Eficiência média
1	Albras	100,00	100,00	100,00
2	Aracruz	95,24	85,60	90,42
3	Basf	73,84	73,79	73,82
4	Braskem	100,00	67,28	83,64
5	COELCE	100,00	100,00	100,00
6	CPFL Paulista	100,00	100,00	100,00
7	DOW	94,02	100,00	97,01
8	International Paper SP	60,75	60,11	60,43
9	Magazine Luiza	86,96	93,16	90,06
10	Marcopolo	73,84	76,22	75,03
11	Natura	100,00	100,00	100,00
12	Renner	70,17	80,25	75,21

Fonte: Dados de Pesquisa

Figura 5 – Gráfico das Eficiências DEA



Fonte: Dados de Pesquisa

Quadro 05 – Indicadores Ideais 2006

DMU	Nota do Indicador para ser Eficiente				RCE Ideal
	INPUT 1	INPUT 2	INPUT 3	INPUT 4	OUTPUT 1
1	Eficiente				
2	77,6	86,2	73,1	100,0	351,2
3	78,7	100,0	88,5	100,0	214,0
4	Eficiente				
5	Eficiente				
6	Eficiente				
7	78,2	93,1	80,6	100,0	277,8
8	78,7	100,0	88,5	100,0	214,0
9	76,9	79,3	65,9	100,0	437,4
10	78,7	100,0	88,5	100,0	214,0
11	Eficiente				
12	78,7	100,0	88,5	100,0	214,0

Fonte: Dados de Pesquisa

Quadro 06 – Percentual Desejado de Crescimento 2006

DMU	Percentual Desejado de Crescimento para ser eficiente				
	INPUT 1	INPUT 2	INPUT 3	INPUT 4	OUTPUT 1
1	Eficiente				
2	89,28%	24,92%	14,62%	5,26%	0,00%
3	35,06%	51,52%	162,21%	130,79%	19,75%
4	Eficiente				
5	Eficiente				
6	Eficiente				
7	6,26%	34,10%	15,12%	25,00%	0,00%
8	75,76%	100,00%	64,64%	233,33%	42,10%
9	15,82%	14,94%	45,14%	14,51%	1397,84%
10	35,06%	66,67%	86,31%	93,54%	787,97%
11	Eficiente				
12	42,39%	132,56%	118,51%	87,51%	371,37%

Fonte: Dados de Pesquisa

Para uma análise complementar de desempenho, analisou-se o quanto cada empresa deveria melhorar sua performance em relação a cada indicador para que ela pudesse alcançar um IPE = 100. Os Quadros 05 e 07 mostram os indicadores financeiros e não financeiros ideais para cada empresa em cada ano, julgando como benchmarks as outras empresas que já têm IPE = 100. Esta análise é capaz de mostrar o ponto ótimo para cada indicador (ponto

ótimo relativo), podendo assim ser utilizado para traçar políticas de melhorias que levarão a empresa a um melhor desempenho.

Todas as empresas com IPE<100 precisam melhorar pelo menos um dos indicadores não financeiros (inputs) e algumas precisam melhorar, além destes, o indicador contábil-financeiro (riqueza criada por empregado).

Quadro 07 – Indicadores Ideais 2007

DMU	Nota do Indicador para ser Eficiente				RCE Ideal
	INPUT 1	INPUT 2	INPUT 3	INPUT 4	OUTPUT 1
1	Eficiente				
2	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
3	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
4	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
5	Eficiente				
6	Eficiente				
7	Eficiente				
8	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
9	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
10	61,3	91,7	95,2	93,5	337,4
11	Eficiente				
12	63,3	88,4	86,0	82,4	248,9

Fonte: Dados de Pesquisa

Quadro 08 – Percentual Desejado de Crescimento 2007

DMU	Percentual Desejado de Crescimento para ser eficiente				
	INPUT 1	INPUT 2	INPUT 3	INPUT 4	OUTPUT 1
1	Eficiente				
2	101,81%	107,56%	42,57%	16,68%	213,86%
3	64,04%	69,27%	81,41%	35,84%	102,89%
4	103,82%	48,93%	53,61%	69,92%	47,27%
5	Eficiente				
6	Eficiente				
7	Eficiente				
8	142,49%	79,19%	73,16%	66,00%	229,17%
9	21,24%	6,93%	89,34%	42,25%	754,18%
10	51,48%	31,06%	61,97%	57,34%	1982,72%
11	Eficiente				
12	24,52%	24,83%	177,32%	220,67%	414,29%

Fonte: Dados de Pesquisa

O exposto acima persegue a idéia inicial de benchmarking, ou seja, a tentativa de olhando o que já existe tentar fazer com que uma DMU com IPE <100 se torne mais eficiente (IPE=100). Observa-se que várias empresas precisam melhorar bastante em todos os indicadores não financeiros, estas empresas são exatamente aquelas que obtiveram os menores IPE's. Porém as empresas com os maiores IPE's (diferentes de 100) necessitam de pequenas alterações nestes indicadores para atingirem a performance máxima.

Por último, procedeu-se uma análise dos pesos atribuídos aos vetores de desempenho, para saber com base em pesos iguais a zero as variáveis/critérios que estavam sendo “desprezadas” na análise de desempenho. Em linhas gerais, quando uma variável/critério tem peso (u ou v) igual a zero, isto representa que estas variáveis/critérios são naturalmente problemáticas na obtenção dos índices de eficiência. Como a modelagem procura os melhores índices de desempenho, dadas as características de inputs e outputs, para cada DMU, esta atribui zero a toda variável/critério que possa atrapalhar o objetivo de maximizar a eficiência.

Desta análise pôde-se identificar, então, quais eram as variáveis/critérios problemáticas, ou seja, as que mais apareciam com pesos zero e que, por conseguinte, mais necessitavam de incremento para chegar ao valor de referência. As análises em cada ano apontaram para as seguintes variáveis/critérios: Saúde (2006) e Remuneração e benefícios (2007). Isso quer dizer que as empresas, de maneira geral, precisam melhorar estas variáveis/critérios para que se possa evoluir em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Na análise de benchmarking, uma empresa apareceu mais vezes como benchmark. Analisando os dois anos, a mesma empresa apareceu como benchmark em ambos os anos, que foi a DMU 1 – Albras.

A partir dos resultados obtidos, foi feita uma pesquisa do histórico e das práticas de Gestão de Pessoas das empresas consideradas benchmarks. Que são apresentados a seguir:

1. ALBRAS

Segundo dados do Site Corporativo da Albras (2008), a Alumínio Brasileiro SA (Albras) é uma companhia brasileira, de capital fechado, que foi instalada em 1985, no município de Barcarena no Pará. A Albras possui as seguintes certificações: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

A empresa se preocupa em oferecer condições para o pleno desenvolvimento dos empregados, potencializando competências e talentos. A empresa busca cultivar um ambiente favorável ao sucesso do trabalho coletivo, realizando periodicamente pesquisas de clima organizacional.

A Albras desenvolve uma política interna que valoriza competências e técnicas e, também, facilita a promoção de ações em busca da excelência. É o Sistema Integrado de Gestão por Competências, que, entre outros objetivos, busca desenvolver a criatividade e a motivação nas equipes de trabalho, o que resulta em uma postura mais pró-ativa, maior produtividade e um ótimo ambiente de trabalho.

A empresa tem, ainda, programas de reconhecimento e premiação, além de remuneração e práticas de incentivo, como as movimentações verticais e horizontais dos empregados e a participação nos resultados financeiros da empresa.

A Albras oferece uma extensa carteira de benefícios aos empregados e familiares. Previdência privada, assistência médica, escola e transporte são alguns deles. Há também programas de segurança e ergonomia; satisfação e motivação; qualidade de vida e saúde. Para dar suporte aos programas, a Albras investiu em profissionais como médico, nutricionista, psicóloga e orientadora física e, também, em equipamentos para diagnósticos e exercícios físicos. Os empregados dispõem também de uma academia de ginástica.

Através de uma política de capacitação e desenvolvimento, a Albras busca a permanente melhoria de desempenho dos empregados, em seus respectivos cargos e funções.

Os processos de educação, treinamento e desenvolvimento estão sempre alinhados às metas e estratégias da empresa.

A segurança na prática do trabalho é uma preocupação da empresa. Na empresa, as operações são executadas de maneira a não pôr em risco a integridade dos empregados. É uma política que visa zelar por um bom ambiente de trabalho, assegurando as melhores condições a todos os trabalhadores. Como resultado dessa constante preocupação com a segurança no trabalho, a Albras é certificada pela Norma OHSAS 18001.

Saúde e qualidade de vida são preocupações da Albras. Através de um de seus programas, o Vida Saudável, os empregados são envolvidos em atividades físicas, psicológicas, sociais e culturais. Com ajuda de uma equipe multidisciplinar, muitos empregados deixaram de lado o sedentarismo, perderam peso, mudaram hábitos alimentares e afastaram o estresse. Os empregados também são envolvidos em outros programas, como Culturalbras, Semana do Ser

Humano, Campanha de Voluntariado e Eventos Esportivos, entre outros. Sendo que em muitos deles, há participação dos familiares (PORTAL EXAME, 2007).

2. COELCE

Segundo dados do Site Corporativo da Coelce (2008), a companhia Energética do Ceará (Coelce), terceira maior distribuidora do Nordeste brasileiro em volume comercializado de energia, a Coelce é responsável pelo fornecimento de energia elétrica a mais de 2,5 milhões de clientes, dos quais 2,0 milhões são consumidores residenciais.

A Companhia opera mais de 95 mil quilômetros de linhas de distribuição e transmissão de energia e conta com uma equipe de aproximadamente 8 mil colaboradores, incluindo os de empresas parceiras.

A Coelce tem ações negociadas na Bovespa e é controlada pelo grupo Endesa, por meio da Empresa Investluz S.A, que detém 56,6% do capital total e 91,7% do capital votante da Coelce. O restante do capital pertence a pessoas físicas, investidores institucionais nacionais e estrangeiros, tais como fundos de pensão, fundos e clubes de investimentos e outras pessoas jurídicas.

A empresa tem um compromisso com o desenvolvimento profissional e a formação adequada de seu capital intelectual, oferecendo incentivos à capacitação para agregar conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus colaboradores. Para isso possui uma política de gestão de pessoas fundamentada em: Desenvolvimento Profissional; Gestão Participativa; Remuneração e Benefícios Praticados no Mercado; Compromisso com as Gerações Futuras; Valorização da Diversidade; e Inadmissibilidade da utilização de mão-de-obra infantil, forçada ou escrava.

A COELCE, na prestação de seus serviços, adota como padrão mínimo, atender à legislação de segurança e saúde do trabalho nas atividades de seus colaboradores e prestadores de serviço, tendo como princípio básico a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, baseado no aprendizado e crescimento permanentes e na conscientização dos colaboradores.

Os funcionários da Companhia Energética do Ceará (Coelce), que atende mais de 180 municípios do estado e tem 2,6 milhões de clientes, comemoram a inauguração da nova sede

em Fortaleza (CE) - solução para a falta de espaço que vinha causando problemas nos últimos anos. Com área de convivência, academia de ginástica e salão de beleza, o prédio é uma das etapas do plano "Ser Coelce", estabelecido pela companhia para torná-la, até 2011, referência nacional em satisfação do time, capacitação e segurança. As ações incluem a implantação de um novo sistema de gestão por competências, que passou a permitir o crescimento horizontal - aquele em que o profissional não necessariamente precisa assumir um cargo mais alto na hierarquia para obter reconhecimento. Ao mesmo tempo, os gestores ganharam ferramentas de aprimoramento, como o programa de coaching, que envolveu no ano passado 23 executivos, entre diretores e gerentes, com sessões individuais a cada 15 dias. As bolsas de estudo patrocinam até 50% dos cursos de graduação e 60% dos cursos de pós-graduação, MBA e especialização. No ano passado, 427 colaboradores contaram com subsídio para a realização de algum tipo de curso. É uma ajuda essencial para quem tem planos ambiciosos, já que um dos grandes atrativos da Coelce é a possibilidade de carreira internacional - ela faz parte do grupo espanhol Endesa, com atuação em toda a América Latina (PORTAL EXAME, 2008).

3. CPFL PAULISTA

Segundo dados do Site Corporativo da CPFL (2008), com seis anos de existência, a holding CPFL Energia já se transformou em uma das maiores empresas privadas do setor elétrico brasileiro, com atuação destacada nos segmentos de geração, comercialização e distribuição de energia elétrica. Com mais de 6,2 mil colaboradores e uma plataforma de distribuição que atende 568 municípios paulistas, gaúchos, paranaenses e mineiros, a CPFL Energia intensificou seus negócios nos últimos anos com a participação em vários empreendimentos de oferta de energia nova e ainda com o início de suas atividades de comercialização de energia elétrica, tornando-se líder nesse segmento no mercado livre brasileiro.

Criada em agosto de 2002, a holding CPFL Energia é controlada pelo consórcio VBC Energia (Grupo Camargo Corrêa e Grupo Votorantim), pelo Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), pela Bonaire Participações (empresa que reúne quatro outros fundos de pensão: Funesp, Sistel, Petros e Sabesprev), e ainda por acionistas minoritários que detêm cerca de 27,6% das ações (free-float).

A CPFL Energia busca continuamente o aumento de sua eficiência em distribuição através de suas oito empresas distribuidoras de eletricidade: CPFL Paulista, CPFL Piratininga, RGE, CPFL Santa Cruz, CPFL Leste Paulista, CPFL Jaguari, CPFL Mococa e CPFL Sul Paulista. A Distribuição é o maior segmento de negócio da companhia, com benchmark em indicadores operacionais, redução das perdas técnicas e comerciais, alto índice de produtividade e de tecnologia aplicada.

É nas dependências do Espaço Cultural da CPFL, em Campinas, no estado de São Paulo, que acontecem as gravações do Café Filosófico, programa da TV Cultura que estreou em 2003. Com isso, os funcionários e o pessoal da cidade têm a oportunidade de assistir ao vivo e em cores debates com o psiquiatra Paulo Gaudêncio, conhecido consultor de empresas, e o navegador Amir Klink, por exemplo. O espaço conta ainda com cinema, teatro e uma parte reservada para exposições de arte. Essas são apenas algumas iniciativas que enchem de orgulho os funcionários da CPFL Energia, que se originou da antiga Companhia Paulista de Força e Luz, privatizada em 1997. Desde 2001, o plano de cargos e salários está disponível na intranet. Em 2004, a empresa abriu o capital. O projeto Novo Tempo prepara os profissionais e suas famílias para a aposentadoria ou para o período pós-carreira, como eles dizem lá, três anos antes. O programa de Recuperação Profissional beneficia todos os funcionários e serve não só para reciclagem, mas também para capacitação. Há subsídios de até 80% para cursos de graduação, pós-graduação e idiomas. O Projeto CPFL Management é a mais nova iniciativa do RH para desenvolver a liderança e preparar sucessores. A escola de negócios Ibmecc é parceira desse projeto e criou programas de treinamento específicos para os funcionários da CPFL. Desde maio, o presidente, Wilson Ferreira Júnior, 25 diretores e 133 gerentes voltaram para a sala de aula e o curso só termina no ano que vem.

A empresa é uma referência no mercado em que atua. Isso mais as oportunidades de carreira são dois ótimos fatores de retenção (PORTAL EXAME, 2008).

4. NATURA

A Natura é uma marca de origem brasileira, presente em sete países da América Latina e na França. No Brasil, é a indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no setor da venda direta. Desde 2004, é uma companhia de capital

aberto, com ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

A Natura é uma empresa com histórico sólido no Guia Exame as Melhores Empresas para Você Trabalhar. Já foi eleita duas vezes seguidas como uma das melhores organizações para a mulher trabalhar e é referência para o mercado em práticas e políticas de RH e gestão. Seus funcionários sentem orgulho de fazer parte da equipe. O pacote de benefícios é dos mais recheados. A sede, localizada em Cajamar, na Grande São Paulo, é belíssima e há uma alameda de serviços para facilitar a vida do pessoal, com locadora de vídeos, farmácia, correio, sapataria e posto bancário. Os empregados também têm à disposição salão de beleza com manicure e cabeleireiro. A companhia vem crescendo num ritmo acelerado e existem boas oportunidades de desenvolvimento, inclusive para trabalhar fora do país. Mas parece que, justamente por estar atravessando esse momento de expansão, a Natura vem se descuidando da qualidade de vida de seus colaboradores. 'Estamos muito sobrecarregados e o ritmo já ultrapassou o que se pode chamar de suportável', diz um dos profissionais, resumindo o sentimento da maioria. 'Temos uma ótima infra-estrutura, mas não sobra tempo para desfrutarmos dela.' O serviço interno de ouvidoria e o RH também devem ficar mais atentos às queixas de truculência por parte de determinados chefes (que, felizmente, são pontuais) e adotar medidas concretas para inibir esse tipo de comportamento e demonstrar que a organização se preocupa verdadeiramente com seus colaboradores. O slogan 'bem estar bem', do qual a empresa e seus funcionários tanto se orgulham, precisa ser válido principalmente da porta para dentro (PORTAL EXAME, 2007).

A empresa tem uma remuneração competitiva que a possibilita manter e motivar seus colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados e stock option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência Médica e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, restaurante, Clube Natura, Venda Interna de Produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços, transporte fretado e berçário.

O Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos é um processo institucionalizado pela Natura para identificar, adquirir e desenvolver competências

necessárias aos seus recursos humanos. Também está inserido no planejamento estratégico e é ferramenta para o desenvolvimento de sucessores dentro da empresa. Ele é composto por:

- Desenvolvimento Organizacional

Por meio do Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Natura anualmente analisa e define o melhor desenho organizacional, identifica suas competências atuais e futuras, define e verifica seus processos, políticas e sistemas de gestão, com a intenção de buscar o processo mais adequado na busca de seus objetivos estratégicos.

- Processo de Gerenciamento de Desempenho

É uma abordagem dinâmica e contínua voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional. Ele se baseia em mapear os recursos humanos da empresa, para identificar performances diferenciadas e estimular uma cultura de alto desempenho na Natura.

Os principais produtos do PGD são:

- Direcionamento e construção dos Planos de Desenvolvimento;
- Acompanhamento do desenvolvimento profissional do colaborador;
- Avaliação anual do seu desempenho face aos objetivos negociados;
- Avaliação comparativa dos recursos humanos da companhia;
- Feedback constante com foco no desenvolvimento.

- Treinamento e Desenvolvimento

A empresa acredita que a evolução contínua dos indivíduos é fundamental para o crescimento e, por isso, investe em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores com programas e ferramentas específicos a cada realidade.

A empresa oferece a todos os colaboradores um guia informatizado (GAN - guia de aprendizagem Natura) disponível na Intranet com sugestão de cursos/programas de formação, literatura de diversos temas, sites e orientações que contribuem para o plano de auto desenvolvimento.

- Recrutamento e Seleção

Os processos de Recrutamento e Seleção da Natura valorizam a diversidade como forma de estimular as contribuições dadas por pessoas de diferentes culturas, raças, religiões, sexo e experiências anteriores, sejam elas pessoais ou profissionais. A empresa prioriza o recrutamento interno como forma de valorizar, motivar, desenvolver e oferecer oportunidades de crescimento aos seus colaboradores.

Todos os cargos devem ter um perfil definido pela empresa, para que sejam ressaltadas as competências essenciais e funcionais. O recrutamento interno ou externo deve respeitar esse perfil, principalmente no que refere às competências essenciais da Natura.

CONCLUSÃO

Este trabalho analisou através da Análise Envoltória de Dados as seguintes políticas e práticas: Remuneração e Benefícios, Carreira, Desenvolvimento e Saúde. Publicadas no Guia Exame 2006 e 2007 “As Melhores Empresas para você Trabalhar”. Utilizando esses indicadores não financeiros como inputs e tendo como output o indicador financeiro Riqueza Criada por Empregado, publicado no Guia Exame 2006 e 2007 “As 500 Maiores e Melhores”. Assim, foi obtido o Índice de Performance Empresarial (IPE), um indicador de desempenho relativo de cada empresa em função das outras constantes na análise. Este indicador mostra o quão eficiente cada empresa é na relação entre seus indicadores. O objetivo desse índice é em síntese, obter a maior riqueza criada por empregado e a maximização dos indicadores não financeiros, de forma a obter um maior desempenho organizacional. Através dessa análise foi possível a verificação de quanto e em que indicadores as empresas necessitam melhorar para obter uma melhor performance.

O modelo utilizado, desenvolvido a partir do DEA, é capaz de conjugar em um único índice vários indicadores de natureza diferentes (financeiros e não financeiros) para a análise do desempenho organizacional. Pode-se perceber, então, que a modelagem possui a característica de trabalhar diversas variáveis sem a necessidade de convertê-las para um padrão comum de unidade e de apoiar o processo decisório com uma técnica de natureza multicritério e, portanto, mais adequado para modelar a complexidade do mundo real.

A escolha pela utilização de indicadores financeiros e não financeiros como variáveis fortaleceu o modelo no sentido de abranger aspectos das organizações que, em uma análise complementar, poderão revelar fatores determinantes da situação atual como também servir de ponto de partida para delinear o comportamento futuro das empresas.

A seleção das variáveis foi dada tendo como base as informações disponíveis na busca pelos objetivos do estudo. Assim utilizou-se a lógica de construção do modelo a partir de indicadores do tipo quanto menor melhor (invertido), para representar as variáveis de input e um indicador com a característica de quanto maior melhor, para representar a variável de output.

O modelo apresentado pelo estudo, buscou a maximização do IPE (Índice de Performance Empresarial) de cada empresa em análise, expressa pela razão entre indicadores

do tipo quanto maior melhor e indicadores do tipo quanto menor melhor, pela comparação do desempenho de uma empresa em particular com o desempenho do grupo de empresas analisadas. O índice de 100 pontos foi atingido por uma empresa quando comparações com outras organizações relevantes e de mesmo tamanho não proveram evidência de ineficiência na relação output/input.

Para finalizar cabe ressaltar que segundo Silva e De Marchi (1997), Levering (1986), Cavalcanti (2001) e França Jr (2004), muitos são os desafios encontrados pelas empresas para se manterem competitivas, entre eles está a manutenção de uma força de trabalho comprometida, motivada e preparada para atuar de forma estratégica. O alcance da vantagem competitiva através do capital intelectual da organização é o caminho para o desempenho elevado. Nos dias atuais, o grande diferencial das organizações está na qualidade de seu pessoal. Para isso, é importante que a organização saiba identificar os interesses e anseios de seus funcionários e a utilização adequada e eficiente de um programa de QVT.

A importância da QVT é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios pode garantir um clima de confiança entre empresa e empregado. É preciso que exista um equilíbrio nessa relação e que ambas as partes vislumbrem o alcance de objetivos e interesses.

A nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e o compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.

A ênfase precisa estar na pessoa, no capital intelectual, isto é, no conhecimento de cada um compartilhado, tornando-se o ativo mais importante da empresa, tudo isso com os olhos apontados para o aumento da lucratividade. Pessoas motivadas, equipes comprometidas com o resultado, ambiente propício para a inovação, bem estar e satisfação do empregado são os fatores de sucesso que irão garantir a vitória na arena global atual.

Para pesquisas futuras, pode-se recomendar novos estudos nesta área que trabalhem com o levantamento de outros dados relevantes para a gestão da qualidade de vida na organização e outras práticas de gestão de pessoas. Assim como, o levantamento e análise dos mesmos dados de empresas do mesmo setor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BARTOSKI, C.; STEFANO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho em Agências Bancárias de Laranjeiras do Sul: Um Estudo de Múltiplos Casos. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 2, nº1, agosto de 2007. ISSN 1980-6116.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3. São Paulo. 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; TURNER, T.; LUTZ, S. Integrated Performance Measurement Systems: Implementation Case Studies. In: Proceedings of the International Conference of Manufacturing Value Chain, Troon, Scotland, UK, Aug. 1998. **Kluwer Academic publishers**, 1998.

BRIEF, A. P. & WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Anual Review of Psychology**, 53, 279-307, 2002.

BRIGHENTI, G. C.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo dos Fatores e Dimensões Presentes na Central de Relacionamentos com os Clientes da Tim Celular de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, Bahia. **Anais do XXVI ENANPAD**. Bahia: ENANPAD, 2002. 1CD.

CAVALCANTI, M.; CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P. G.; NETO, A. F. P. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru, São Paulo. **Anais do XIII SIMPEP**. Bauru: SIMPEP, 2006. 1CD.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. **European Journal Of Operational Research**. v. 2, n. 6, 429-444. 1978.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; LEWIN, A. Y.; SEIFORD, L. M. **Data Envelopment Analysis**. 2. ed. Boston: KAP, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** - Edição Compacta. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COELLI, T.; RAO, D. S. P.; BALTESE, G. E. **An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis**. Boston: KAP, 1998

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, J. **Gestão por Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

FARREL, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**. v. 120, series A, n. 3, p.253-290, 1957.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, Bahia. **Anais do XXX ENANPAD**. Bahia: ENANPAD, 2006. 1CD.

FISCHER, A. L. et al. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FRANÇA JR, N. R.; PILATTI, L. A. Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru, São Paulo. **Anais do XI SIMPEP**. Bauru:SIMPEP, 2004. 1 CD.

FREITAS, M. E. O Day – After da reestruturação. As irracionalidades e a Coisificação do humano. **RAE Light**, v. 6, n. 1, jan/mar. São Paulo. 1999.

GARY, L. How to think about performance measures now. **Harvard Management Update**, v.7, issue 2, p.3-6, Feb.2002.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management** 16(8),pp 63-80,1996.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. R. (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GROHMANN, M. Z. Novas Abordagens de Motivação no Trabalho: Identificação do Nível de Conhecimento e Utilização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. **Anais do XIX ENEGEP**. Rio de Janeiro, 1999. 1 CD.

GUIMARÃES, D. C.; MACEDO, K. B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia, São Paulo. **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD.

HAMEL, G. e C. PRAHALAD. **Strategy as Revolution**. HBR, Julho-Agosto, 1996.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LINS, M. P. E.; MEZA, L. Â. **Análise Envoltória de Dados e Perspectivas de Integração no Ambiente de Apoio à Decisão**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. E. M. M. Dunnette (Ed) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago Rand. Mc Wally, 1976.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Ouro Preto, Minas Gerais. **Anais do XXIII ENEGP**. Ouro Preto: ENEGP, 2003. 1 CD.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do Modelo das Características da Tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S. A.** 1990. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MACEDO, M. A. S. A Utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA) na Consolidação de Medidas de Desempenho Organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11, 2004, Porto Seguro. **Anais do XI Congresso Brasileiro de Custos**. Porto Seguro: ABC, 2004. 1 CD.

MACEDO, M. A. S. Eficiência Produtiva de Unidades Agrárias: o uso de Análise Envoltória de Dados na avaliação do desempenho de conversão de insumos em produtos. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 5, 2005, Campinas. **Anais do V Congresso da ABAR**. Campinas: ABAR, 2005. 1 CD.

MARTINS, A. M. Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia, São Paulo. **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD.

MASTELLA, A. S. Gerenciamento Estratégico de Carreira: A Experiência de Duas Empresas Multinacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, Bahia. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002. 1 CD.

MAYFIELD, J. Economic value management. **Management Accounting: magazine for Chartered Management Accountants**, v.75, issue 8, p.32-35, Sep. 1997.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEYER, M. W. **Finding Performance: The New Discipline in Management**. In: NEELY, A.;

MEZA, L. A.; BIONDI NETO, L; SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES. E. G.; COELHO, P. H. G. SIAD – Sistema Integrado de Apoio à Decisão: uma implementação computacional de modelos de análise de envoltória de dados. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL DA MARINHA, 6, 2003, Rio de Janeiro. **Anais do VI SPOLM**. Rio de Janeiro: CASNAV, 2003. 1 CD.

MICHAELIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Implicações de um programa de qualidade total sobre a qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração da empresa brasileira de Correios e telégrafos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu, Paraná. **Anais do XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD.

MOÑINO, M.; RODRÍGUEZ, M. A. **La gestión estratégica de los procesos**. Nota Técnica de la División de Investigación del IESE. Barcelona: Folio, v.47, 1997.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Newspaper and Profile Books. 1998.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROMANZINI, C. D. **A Qualidade de Vida no Trabalho das Pessoas que trabalham em Empresas Prestadoras de Serviço de Acesso a Internet na Região de Caxias do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2004.

SILVA, M. A. D.; DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SILVA, J. M.; MATOS, F. R. N. **Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria de Castanha**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais do XXVII ENANPAD**. Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro, QualityMark, 1993.

SWAMY, R. **Strategic performance measurement in the new millennium**. CMA Management, p. 44-47, May 2002.

VALLE, A. S.; VIEIRA, I. P. R. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais. In: SAMPAIO, Jäder dos Reis (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WAGGONER, D. B. Performance Measurement – **Theory and Practice vol I**. Cambridge, UK, 1998.

WALTON, R. E. Quality of Work Life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

ZHU, J. Multi-factor Performance Measure Model with Application to Fortune 500 Companies. **European Journal of Operational Research**. v. 123, n. 1, p. 105-124, 2000.