

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DE  
TRANSPORTE PÚBLICO POR ÔNIBUS DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
NATAL/RN**

**Por**  
**LUÍS ANTÔNIO SOARES DE ARAÚJO**

**LICENCIADO EM HISTÓRIA, UFRN, 1991**

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE  
**MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DEZEMBRO, 2005**

2005 LUÍS ANTÔNIO SOARES DE ARAÚJO  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor \_\_\_\_\_

APROVADO POR:

---

Prof(a).Ana Célia Cavalcanti F. Campos, D.S.c. – Orientador, Presidente

---

Prof(a) . José Arimatés de Oliveira, D.S.c – Membro Examinador

---

Prof(a). Antônia da Silva Solino, D.S.c – Membro Examinador Externo

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Araújo, Luís Antônio Soares de .

A adoção de práticas de RH em empresas de Serviços : o caso das empresas do setor de transporte urbano por ônibus da região metropolitana do grande Natal / Luís Antônio Soares de Araújo. – Natal, RN, 2005.

109 f.

Orientadora : Ana Célia Cavalcanti F. Campos.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção.

1. Recursos humanos – Dissertação. 2. Transporte urbano – Ônibus – Dissertação. 3. Prêmio Nacional de Qualidade – Dissertação. I. Cavalcanti, Ana Célia . II. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.3(043.3)

## CURRICULUM VITAE RESUMIDO



Luís Antônio Soares de Araújo, formado em Estudos Sociais Licenciatura Curta em 1986.2 e Licenciado em História em 1991. pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, é professor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte desde 1995, lecionando disciplina de História Geral no Ensino Médio nas diversas áreas técnicas, bem como as disciplinas de História do Brasil e RN; Organização do Trabalho e Gestão Empresarial. Em convênio SINE/CEFET/RN, foi instrutor das disciplinas: Qualidade no Atendimento; Práticas de Ensino de História, História Aplicada ao Turismo; Noções de Segurança Pública e Administração Empresarial. Foi professor da Rede Pública e Privada no Ensino Médio, exerceu o cargo de Diretor de Escola Pública, no período de 1990 a 1994. Em 1997, fez aperfeiçoamento em História e Geografia do RN pela UNP Em 1999, obteve especialização em Segurança Pública e Cidadania, realizada em parceria com a Universidade do Estado do RN e a Polícia Militar. Em 2001, realizou Curso de Aperfeiçoamento em Empreendedorismo, em convênio com a UFSC/SEBRAE. Atualmente exerce a função de Coordenador de Extensão do CEFETR/N e de professor de História.

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais, à minha esposa, aos filhos e a todos que procuram trabalhar por uma sociedade mais justa e humanizada, pela socialização do conhecimento e das tecnologias entre os povos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, o Criador, que é a minha maior inspiração e energia.

À minha amada esposa Adriana, o meu grande amor, que nos momentos mais difíceis soube compreender minhas ausências.

Aos meus amados filhos, André Luís, Hugo Luís e Otto Luís, por acreditar que um dia irão compreender e perdoar a pouca dedicação que pude dar a eles durante esse período.

Aos meus pais Antônio Soares de Araújo Neto e Rita Silva Soares de Araújo, por compreender minhas ausências..

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela oportunidade do Mestrado.

Ao Centro de Tecnologia, pelo apoio de infra-estrutura de instalação e de pessoal.

A todos que fazem o Programa de Engenharia da Produção, pela solicitude e simpatia com que sempre atenderam às minhas solicitações, em especial a Secretária Cleide.

À Professora DSc. Ana Célia Cavalcanti, Orientadora deste trabalho, pessoa de grande conhecimento, agradeço pela dedicação, o apoio, a paciência e pela condução do presente trabalho.

Aos Professores Rubens Eugênio Barreto Ramos e o Professor Sérgio Marques Júnior, que não medem esforços para engrandecer o Programa e transmitir seus conhecimentos e suas experiências.

Ao Coordenador do Programa de Engenharia de Produção.

Aos demais Professores do Programa de Engenharia de Produção, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do Curso.

Ao Centro Federal de Ensino Tecnológico do Rio Grande do Norte – CEFET/RN, nas pessoas dos Colegas Servidores, Gerentes e Diretores, que de maneira tão harmônica e altruísta contribuíram de forma decisiva para viabilizar as extensas jornadas que dedicamos a este trabalho.

Ao Professor Getúlio Marques pela dedicação profissional, preocupado com a capacitação dos Colegas da Instituição, na qual sem sua contribuição não estaríamos participando do Convênio.

A compreensão dos Professores Dante, Belchior e Tércio para a conclusão deste Mestrado. Ao SETURN e à FETRONOR pelo apoio dado a esta pesquisa representada por Sidney Norinho, Jefferson Teixeira e o amigo Augusto Maranhão.

Às empresas pesquisadas, pela atenção e compreensão da importância da pesquisa.

Aos Colegas, Vânia, Alcides, Erivam, Lunardo, Itamar, Janiere, Auridan e Ronald, pela amizade e compreensão.

Aos Colegas Júlio Hermínio, Mariano e Cosmão, pelo apoio dado.

As professoras Deuselina Oliveira Alcântara e Maria Emília Guedes Gonçalves pela correção da Língua Portuguesa.

A todos que se disponibilizaram a colaborar com o presente trabalho e que de forma direta ou indireta contribuíram para a sua realização.

A todos os meus agradecimentos.

Resumo da Tese apresentada a UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

**O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO POR ÔNIBUS DA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL/RN**

**LUÍS ANTÔNIO SOARES DE ARAÚJO**

Dezembro/2005

Orientadora :Ana Célia Cavalcante F. Campos

Curso : Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

O presente trabalho tem como objetivo investigar as políticas e práticas de Recursos Humanos nas empresas permissionárias de transporte urbano por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal. O estudo foi realizado com base no critério *pessoa*, do Prêmio Nacional de Qualidade 2004, de modo a verificar se os participantes estão aptos a concorrerem à premiação segundo os critérios estabelecidos. Este Trabalho busca, também, por meio de pesquisa teórica, resgatar resumidamente os conceitos de políticas de Recursos Humanos, em especial o modelo proposta por Chiavenato, e a história do Prêmio Nacional de Qualidade e seus principais Critérios, apresentando, ainda, a importância e as características do sistema de transporte urbano por ônibus, em geral, e do sistema de transporte por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal. A pesquisa foi realizada em 11 empresas que atuam nessa área, com diversos portes e formas de gerenciamento. As variáveis da pesquisa são baseadas no critério *pessoas* do PNQ 2004, relacionado ao *Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento* e *Qualidade de Vida*. No tratamento estatístico, foram utilizadas análises descritivas e exploratórias. Através da pesquisa de campo foi possível uma caracterização das empresas pesquisadas (estrutura administrativa, quantidade de funcionários, relações trabalhistas, gerenciamento, tempo de permanência no mercado, origem, áreas que compõem os Recursos Humanos e identificação das funções da empresas). Dessa investigação, obteve-se, com resultado: A identificação da estrutura e da forma de administração nessas empresas; O perfil dos dirigentes e as políticas adotadas; A constata-se ainda que, nos itens *Sistema de Trabalho e Qualidade de Vida*, a maioria das empresas está apta a participar do Prêmio. Isso também foi revelado no item *Capacitação e Desenvolvimento*.

Palavras-chaves: Recursos Humanos, Transporte Urbano por Ônibus e Prêmio Nacional de Qualidade.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering.

**THE ACCEPTANCE OF POLÍTICAS BY THE HUMAN RESOURCES IN THE SERVICE: THE MARRIES ENTERPRISES OF URBAN TRANSPORTATION SECTOR, BY BUS, IN THE METROPOLITAN REGION OF NATAL.**

**LUÍS ANTÔNIO SOARES DE ARAÚJO**

Thesis Supervisor : Ana Célia Cavalcanti F. Campos

August, 2005

Program: Master of Science in Production Engineering

This work has goal of analyzing the practices of Human Resources in the per missionary enterprises of urban transportation, by bus, in the metropolitan region of de Natal, based on the standard “person” of the National Program of Quality 2004 and points if they are able to take part as prize-winning in this standard. Also this work aims, through a theoretical evolution of people management and its current practices, the history of the National prize Quality and its main standards, the importance of the urban transportation, its characteristics and the system itself in the metropolitan region of Natal. The research was carried out in 11 enterprises that operated in the area, with several dimensions and forms of management. The research variations were based on the standard “person” of the 2004 NPQ that deals with the system of work, preparation and development and life quality. In the statistical treatment, discriminated and exploiting analyses were applied. The main obtained results through the research, we can verify an administrative centralization in managers and owners hands; that 45% of the enterprises don't have a Human Resources Department, however, on the other hand, they practice some human Resources politics, indicated by the variations; as to the items system of work, 55% of the enterprises are able; preparing and development, 43%.

The key-words of this work are: Human Resources; Urban Transportation, by bus; and National Prize of Quality.



## SUMÁRIO

CAPÍTULO I Introdução .....	1
1.1 Contextualização .....	1
1.2 Transporte coletivo por ônibus .....	4
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo Geral .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
1.4 Relevância .....	6
1.5 Metodologia .....	7
1.6 Organização da Tese .....	8
CAPÍTULO 2 Referencial Teórico. Administração de Recursos Humanos e o Prêmio Nacional de Qualidade .....	9
2.1 Introdução .....	9
2.2 Políticas de Recursos Humanos .....	12
2.2.1 Modelo de Chiavenato .....	15
2.3 Recursos Humanos e as Empresas de Serviços .....	27
2.4 Prêmio Nacional de Qualidade e os Recursos Humanos .....	34
2.5 Conclusão .....	43
CAPÍTULO 3 Sistema de Transporte Por Ônibus .....	46
3.1 Introdução .....	46
3.2 Sistema de Transporte por Ônibus .....	46
3.3 Transporte Urbano da Grande Natal .....	51
3.4 Conclusão .....	52
CAPÍTULO 4 Metodologia da Pesquisa de Campo .....	53
4.1 Tipo de Pesquisa .....	53
4.2 População .....	54
4.3 Coleta de Dados .....	54
4.3.1 Classificação das Variáveis .....	55
4.4 Aplicação dos Questionários .....	56
4.6 Técnicas de Análise de Dados .....	57
4.5.1 Análise Descritiva e Exploratória .....	57

CAPÍTULO 5 Resultados da Pesquisa .....	58
5.1 Validação da Pesquisa .....	58
5.1.2 Análise dos Respondentes .....	58
5.1.3 Análise Crítica do Questionário .....	59
5.2 Análise Descritiva .....	59
5.2.1 Perfil das Empresas .....	59
5.2.2 Área de Recursos Humanos .....	65
5.2.3 Sistema de Trabalho .....	69
5.2.4 Capacitação e Desenvolvimento .....	74
5.2.5 Qualidade de Vida .....	77
5.3 Conclusão .....	78
CAPÍTULO 6 Conclusões e Recomendações.....	80
6.1 Sobre a Pesquisa Bibliográfica.....	80
6.2 Sobre a Metodologia da Pesquisa.....	85
6.3 Sobre o Resultado da Pesquisa.....	86
6.4 Análise Resumida do Trabalho.....	89
6.5 Limitações do Trabalho.....	89
6.6 Direções da Pesquisa.....	89
6.7 Recomendações.....	90
6.8 Conclusões.....	90
Referências Bibliográficas.....	92
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 Questionário da Pesquisa de Campo .....	100

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1. Quadro formulado por Gonçalves adaptado pelo autor, sobre classificação das políticas de Recursos Humanos.....	14
Tabela 3.1. Quadro de distribuição populacional da Grande Natal. Fonte IBGE (2000)...	51
Tabela 3.2. Quadro de distribuição das empresas de ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal. Fonte FETRONOR (2004).....	51
Tabela 4.1. Variáveis do Sistema de Trabalho.....	55
Tabela 4.2. Variáveis da Capacitação e Desenvolvimento.....	56
Tabela 4.3. Variáveis da Qualidade de Vida.....	56
Tabela 5.1. Perfil dos Empresários e das Empresas.....	63
Tabela 5.2. Estatística Descritiva dos Empresários e das Empresas.....	64

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1. Metodologia do Projeto de Pesquisa.....	7
Figura 2.1. Modelo de Excelência do PNQ (2004).....	39
Figura 5.1. Grau de Instrução dos proprietários das Empresas.....	59
Figura 5.2. Origem das Empresas.....	60
Figura 5.3. Tempo de Atuação no Setor de Transporte.....	60
Figura 5.4. Gerenciamento da Empresa.....	61
Figura 5.5. Grau de Instrução do Gerente.....	61
Figura 5.6. Setores da Área Administrativa da Empresa.....	62
Figura 5.7. Existência de Recursos Humanos.....	65
Figura 5.8. Áreas que compõem o Setor de Recursos Humanos.....	66
Figura 5.9. Profissionais que compõem o Quadro de Funcionários das Empresas.....	67
Figura 5.10. Práticas desenvolvidas pelo Setor de RH.....	68
Figura 5.11. Grau de Avaliação das Questões sobre Sistema de Trabalho.....	69
Figura 5.12. Ações mais ocorridas no Processo de Recrutamento Interno.....	70
Figura 5.13. Formas de Recrutamento mais utilizadas pelas Empresas.....	71
Figura 5.14. Técnicas de Seleção empregadas pelas Empresas no Processo Seletivo.....	72
Figura 5.15. Critérios de Seleção utilizados pelas Empresas.....	73

Figura 5.16. Grau de Avaliação das questões de Capacitação e desenvolvimento.....	74
Figura 5.17. Grupo de Trabalhadores mais capacitados.....	75
Figura 5.18. Tempo Médio de Permanência na Empresa.....	76
Figura 5.19. Número de Funcionários Capacitados anualmente.....	77
Figura 5.20. Grau de Avaliação quanto às Questões referentes à Qualidade de Vida.....	78

# Capítulo 1

## Introdução

Este trabalho investiga o quadro das atuais políticas e práticas de Recursos Humanos nas empresas do Setor de Transporte de passageiros, da Região Metropolitana de Natal, com base nos critérios de excelência do Programa Nacional de Qualidade 2004, relacionados o item *pessoas*, três aspectos serão considerados: Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

Este capítulo apresenta inicialmente uma contextualização do tema, caracterização do transporte coletivo urbano, os objetivos, a relevância e a organização da Dissertação.

### 1.1 Contextualização

Na era da Globalização, as empresas são surpreendidas diariamente por novidades oriundas do mundo econômico, político e tecnológico. As mudanças constantes no desempenho econômico entre países, nas alianças políticas e na liberdade de comércio surpreendem as empresas a cada dia. As tecnologias de produção estão ficando obsoletas com uma velocidade surpreendente.

No Brasil, tanto quanto em outros países do mundo globalizado, crescem as discussões voltadas para as mudanças e adaptações estruturais pelas quais passam as empresas para se manterem num mercado cada vez mais competitivo. Alarga-se, porém, a necessidade de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente, gerenciamento e integração de pessoas, fator crítico e determinante para que as mudanças se concretizem.

O mundo globalizado leva as empresas a buscarem novas tecnologias e sistemas gerenciais, que direcionem para a melhoria da qualidade, da produtividade e competitividade. Esta coloca as empresas diante do maior de seus desafios: a de sua sobrevivência. Em virtude das novas exigências do mercado globalizado, esta incerteza leva as empresas a se conhecerem melhor, buscar o seu potencial, melhorar seu planejamento estratégico, suas novas técnicas, seus conhecimentos, suas habilidades no que diz respeito a mudança, além de buscarem uma nova política de gestão de recursos humanos que garanta incrementos na qualidade e produtividade, tanto em serviços quanto

em produtos.

A sociedade moderna se depara com o movimento da cidadania, do crescimento ético, com o aumento do nível cultural e da própria auto-estima, que fazem com que as práticas antigas de gestão sejam substituídas por um conceito mais nobre, mais humano, voltado para a valorização da sociedade como consumidora e do capital humano, como parte importante das empresas. Uma empresa é uma integração de seres humanos que são colocados num empreendimento para agregar valor ao Universo e à Humanidade, com o objetivo de conquistar clientes, desenvolver colaboradores e parceiros, atuar positivamente na comunidade e, evidentemente, remunerar seus acionistas.

A sobrevivência das empresas torna-se mais difícil pelo desafio de atender às exigências de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos, os que as deixa totalmente dependentes das formas como operam e se transformam.

Segundo Caravantes (1997), a Qualidade Total e suas ferramentas têm ajudado as empresas a melhorar seus produtos e serviços, tornando-se uma estratégia básica para a atual competitividade e liderança, como peça-chave para o sucesso nos negócios. Com idéias de gestão participativa, ênfase em treinamento, capacitação, motivação, liderança, comunicação e comprometimento das pessoas, de modo a valorizar as pessoas como base ativa para as novas ações estratégicas, a ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido de grande importância dentro das empresas.

Teóricos em administração de empresas (Caravantes (1993), Chiavenato (1999a.), Deming (1990), Peter Drucker (1992), Crosby (1990), e Brocka&brocka(1994) consideram o homem o centro das atenções, o ponto de partida para a mudança organizacional. Para modernizar a empresa, é importante valorizar o homem por meio da adoção de políticas de recursos humanos. O empregado valorizado, reconhecido e satisfeito irá desempenhar o seu trabalho com níveis crescentes de qualidade).

Desde os anos 90, que várias empresas no Brasil passaram a adotar a abordagem da Gestão pela Qualidade Total, quando o Brasil implanta o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que vê o capital humano como elemento essencial e fundamental para o processo de transformação da empresa. O sucesso alcançado por uma empresa se dá pela concretização de seus objetivos quanto à qualidade e ao envolvimento dos seus recursos humanos. O PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade é uma decorrência dessa visão adotada, seguindo exemplos de outros prêmios no mundo, como o *Deming* no Japão, e o *Malcom Baldrige*, nos Estados Unidos.

Segundo Mardegan Júnior (1995), parece claro, para quem dirige as empresas, que as pressões competitivas estão forçando as organizações a adotarem novas e flexíveis estruturas e estratégias. As pressões econômicas e de mercado estão provocando, também, grandes alterações na estrutura e no poder das empresas, e o indivíduo está tentando mudar seus valores e suas expectativas para conviver com as mudanças. O maior capital da empresa, que é o ser humano, está buscando adaptar-se e dar dimensão muito maior ao seu trabalho.

Para Molina (1998), num mundo onde a mudança é constante, incessante e incontrolável, as oportunidades de desenvolvimento serão daquelas pessoas e organizações realmente competitivas.

Faquim (1996) reforça a idéia afirmando que a constante evolução do mercado tem feito as empresas repensarem suas formas administrativas e gerenciais. A idéia é criar organizações mais humanizadas. O investimento no potencial humano precisa ser maior em relação às questões tecnológicas, despertando nas pessoas mais interesse e satisfação pelo trabalho.

Funcionários satisfeitos ligados aos clientes, funcionários, acionistas e à comunidade, produzem mais e com qualidade, levando as empresas a atingirem seus objetivos, Para tanto, investir em seus funcionários, como fator diferencial competitivo, é necessário para as empresas, que buscam o sucesso e querem sobreviver no mercado. Investir na gestão de recursos humanos é de grande importância para as empresas, introduzindo programas de qualidade, motivação, gestão participativa, qualidade de vida no trabalho técnicas de envolvimento, oportunidade de treinamento, estrutura de cargos, práticas de avaliação e desempenho, além de outros. “E sua plenitude, a Política de Recursos Humanos deve proporcionar um ambiente adequado para a instalação de indicadores de gestão, orientados para a produtividade organizacional” (Santos Neto 1998 p.35).

Assim, segundo Moller (1993), o futuro de uma empresa ou organização vai depender desta conseguir atender aos requisitos da qualidade do mundo exterior. Ela precisa satisfazer às exigências e expectativas dos usuários. Entretanto, é difícil imaginar uma organização obedecendo às imposições do mercado externo, sem contar com os serviços de profissionais de alta qualidade pessoal.

Diante da nova realidade econômica mundial, a função de Recursos Humanos passa a ter um novo formato, englobando aspectos muito mais interligados às estratégias das organizações voltadas para a obtenção de resultados. Corrobora com essa afirmação,

Domênico (1996 p.61) confirma tal hipótese: “Sendo a estratégia de uma organização e de qualquer uma de suas áreas funcionais um conceito orientado para o mercado, focado na vantagem competitiva que a empresa busca dentro de mercados de produto e/ou serviços onde atua, a administração de recursos humanos permite, através de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado, cuidando para que no ambiente de trabalho sejam gerados comportamentos consistentes aos objetivos organizacionais, dando à gestão de recursos humanos um enfoque estratégico”.

Com a orientação do autor, os Recursos Humanos passam a ser considerados, indiscutivelmente, fator de competitividade. Abordagens, como a de Porter (1991), pontuaram que capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si devem ser complementadas com o destaque ao papel das pessoas e às práticas de administração de Recursos Humanos em criar e sustentar vantagens competitivas.

O conceito de competitividade está respaldado no novo modelo citado por Albuquerque (1992) que trata da iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas para a obtenção de resultados e que podem ser traduzidas em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos, e produtividade no trabalho. A concepção de competitividade sob o prisma da gestão de recursos humanos revela tendência irreversível no discurso da qualidade.

Esta posição é defendida por Domênico (1996), que aponta três razões pelas quais a gestão de recursos humanos interfere na capacitação de organizações competitivas: custo, competência e mudança. Segundo a autora, a capacidade das empresas se manterem competitivas e responder com competência às mudanças e às implantações de estratégias, é consequência das atitudes das pessoas e das práticas organizacionais que as afetam.

Todos estes aspectos acrescidos do fato de que a pressão por competitividade exige reestruturações gerenciais e estratégicas, obrigam as empresas a se ajustarem à nova realidade e a descobrirem novos caminhos. As empresas de sucesso e as que querem sobreviver têm que pensar em estratégias de recursos humanos, dedicar suas ações gerenciais, para o gerenciamento de pessoal, formação de quadros, aquisição e manutenção de talentos. Suas estratégias não podem se deter apenas na busca do mercado e em bons resultados financeiros. Assim, a gestão de recursos humanos é um dos principais elementos definidores da resposta das empresas à demanda do mercado.

## **1.2 Transporte Coletivo Por Ônibus**

O século XX vivenciou o maior desenvolvimento científico e demográfico da



história da civilização humana, registrando novas descobertas e novos avanços tecnológicos, melhor qualidade de vida, novas formas de trabalho e produção, crescimento dos centros urbanos e a globalização. Para acompanhar esse desenvolvimento e garantir a circulação de pessoas e mercadorias, o sistema de transporte passa a ter uma função importante na Sociedade moderna. Segundo Morlok (1978, *apud* Fernandes 2001), o desenvolvimento de meios de transporte mecanizados permitiu o aumento gradativo do tamanho das cidades.

Para Paschetto et al. (1984), o transporte urbano estruturou o crescimento de boa parte das cidades até a metade do século XX. O crescimento da rede de transporte acompanhou o crescimento das populações urbanas, tanto nas áreas centrais quanto nas zonas externas das áreas urbanas.

Os meios de transporte coletivo de passageiros empregam várias tecnologias com característica diversificada, que atendem a diversas faixas de demanda específicas das cidades. Os principais meios utilizados nas cidades são: ônibus, trolebus, bonde, pré-metrô, metrô e trem suburbano. Pelas suas principais características de flexibilidade, custo de aquisição e de investimento para operação, mesmo com baixa capacidade, o ônibus é atualmente o principal meio de transporte público na maioria das cidades brasileiras via urbano, intermunicipal e estadual. Segundo Ferraz (1998), dentre os diversos sistemas de transporte, o público é o mais importante, sendo responsável por mais da metade das viagens urbanas motorizadas.

A atuação do sistema de transporte público, em geral, beneficia todos os segmentos da Sociedade: os trabalhadores, porque estes podem se deslocar para o seu trabalho, lazer e outras necessidades; os empresários, porque estes têm acesso à mão-de-obra e ao mercado consumidor com facilidade; e o conjunto da sociedade, porque através do transporte coletivo os seus membros podem utilizar todos os bens e serviços que a cidade oferece.

Diante de uma sociedade tão complexa, que necessita cada vez mais de serviços mais eficientes e com qualidade, o sistema de transporte público tem um meio de se adequar a esses novos desafios que a sociedade exige, estruturando suas estratégias gerenciais e melhorando o seu capital humano, para poder contribuir e melhorar a qualidade de vida nas cidades.

Neste trabalho, o problema da pesquisa está em identificar quais as políticas e práticas de Recursos Humanos, praticado em consonância com o Prêmio Nacional de qualidade no Critério *pessoas* nas empresas do setor de transporte público por ônibus da região metropolitana de Natal/RN.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é de investigar as Políticas de Recursos Humanos nas empresas permissionárias de transporte urbano por ônibus, da Região Metropolitana da grande Natal, com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade, especificamente no critério *pessoas*.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar a situação atual das políticas de Recursos Humanos adotadas nas empresas de transporte de passageiros da Região Metropolitana da Grande Natal;
- Identificar se as empresas de transportes urbanos são aptas a participarem do Prêmio Nacional de qualidade no critério *pessoas*
- Traçar o perfil dos dirigentes das empresas e gerentes de Recursos Humanos.
- Caracterizar as estruturas e políticas de Recursos Humanos.

## **1.4 Relevância**

A realização deste estudo científico é relevante e se justifica pela importância acadêmica de seus objetivos e pelos seguintes aspectos:

- Fornecer um referencial teórico-empírico para consulta aos interessados em pesquisa de política de recursos humanos do Setor de Transporte Urbano, principalmente no tocante ao segmento de ônibus na Região Metropolitana de Natal;
- Contribuir cientificamente, ampliando o conhecimento das políticas de Recursos Humanos, com destaque para o PNQ, no que se refere ao critério *pessoas*, no âmbito do Setor de Transporte Urbano;
- Fornecer informações a pesquisadores e estudiosos, para atuarem em políticas de Recursos Humanos e PNQ;
- Disponibilizar dados para estudos futuros, bem como para a melhoria da qualidade da gestão do transporte e de pessoas de outras realidades socioespaciais;
- Subsidiar, com o reordenamento e/ou a reorientação das políticas de Recursos Humanos, no âmbito do transporte urbano da Região Metropolitana de Natal, quanto ao uso do critério *pessoas*, no estudo do segmento do transporte coletivo do

tipo ônibus.

## 1.5 Metodologia

Diante do problema da pesquisa e dos objetivos propostos, a metodologia adotada neste trabalho consistiu inicialmente em uma pesquisa bibliográfica para compor o referencial teórico sobre as políticas de Recursos Humanos no Brasil e no mundo. Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, através de um censo dos empresários e gerentes de transportes de passageiros da Região Metropolitana da Grande Natal, cuja coleta de dados ocorreu por meio de um questionário, que resultou numa coletânea das práticas adotadas pelas empresas de transporte de passageiros e na definição das políticas de Recursos Humanos, baseada nos critérios do Programa Nacional de Qualidade 2004 e nos aspectos relacionados a *pessoas*. Os dados foram analisados através da construção de gráficos, tabelas e medidas que possibilitassem uma melhor compreensão destes. Após analisar os resultados, procedeu-se às conclusões e às recomendações do trabalho. O gráfico a seguir detalha a metodologia do Projeto de Pesquisa desta Dissertação.

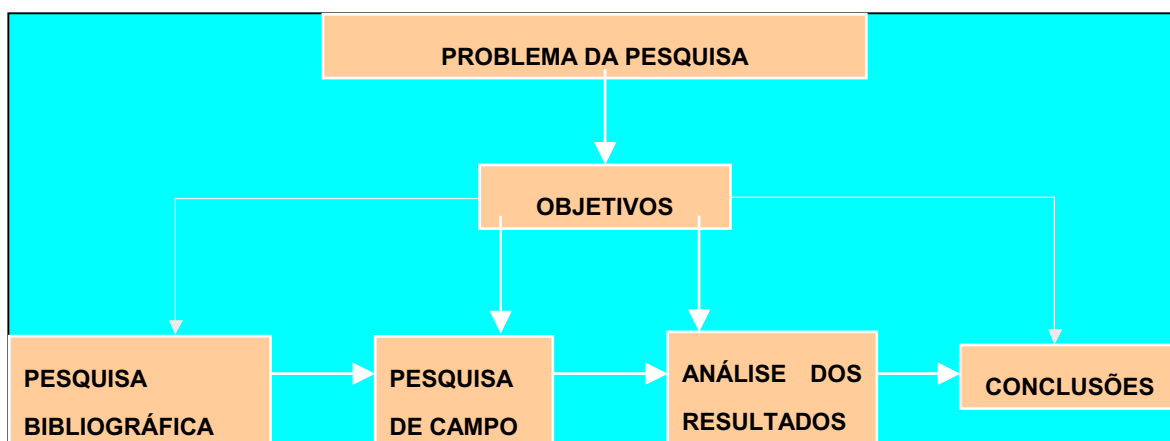


Figura 1-1 Metodologia do Projeto de Pesquisa

## 1.6. Organização da Tese

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução, a caracterização do Setor de Transporte Coletivo Urbano, os objetivos, as relevâncias e a organização da Tese.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, no qual serão tratados temas como: a administração de recursos humanos, política de Recursos Humanos, Recursos Humanos nas empresas de serviços e o Programa Nacional de Qualidade.

O terceiro capítulo trata do Sistema de Transporte Urbano Público por Ônibus, e o Setor de Transporte Urbano da Grande Natal.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, descrevendo a

população-alvo, os instrumentos e as técnicas utilizadas para a análise dos dados.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo com análise do modelo utilizado. No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações do trabalho.

## Capítulo 2

### Referencial Teórico

# Administração de Recursos Humanos e o Prêmio Nacional de Qualidade

Este capítulo trata do referencial teórico sobre a administração de Recursos Humanos e o Prêmio Nacional de Qualidade. Em primeiro lugar é realizada uma breve revisão da literatura sobre a Administração de Recursos Humanos, as Políticas adotadas, enfocando, o modelo de política de Chiavenato e Recursos Humanos nas empresas de serviços. Em seguida, destacam-se os principais pontos do Prêmio Nacional de Qualidade.

#### 2.1. Introdução

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é fundamentada na administração de pessoas dentro de uma organização, tanto no que diz respeito a seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoas, quanto a qualidade de vida, ambiente de trabalho, remuneração, benefícios, retenção de talentos, relações trabalhistas e avaliação de pessoal, entre outros. As organizações dependem das pessoas que delas fazem parte para poder atingir seus objetivos e cumprir suas metas.

As mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas, que estão ocorrendo mundialmente apresentam reflexos nas organizações. A velocidade com que essas mudanças acontecem exige rápidas e ágil adaptação aos novos cenários, para que as empresas mantenham sua competitividade em mercados cada vez mais exigentes. Essas mudanças e transformações ocorrem de modo cada vez mais veloz e imprevisível, e estas não são acompanhadas pelas organizações, que tardam muitos a incorporá-las. O problema é que muitas organizações têm pouca noção das mudanças do mundo e não conseguem mudar (CHIAVENATO, 1999c). As empresas com modelos de gestão ultrapassada ao não se adaptarem às novas exigências do mercado, elas entram em falência, o que as leva a redimensionar suas estratégias de gestão de Recursos Humanos.

No Brasil, em função das políticas econômicas vigentes em diversos períodos governamentais, que não propiciavam ou ditavam a necessidade das mudanças, muitas

vezes distantes da realidade nacional, a implantação da prática da Administração de Recursos Humanos deu-se com anos de atraso, com modelo mecanicista. Entretanto, a década de 90 é marcada por profundas transformações no cenário econômico Wood Jr.(2002) A globalização, abertura de mercado e o aumento da competitividade levaram as empresas a redimensionarem suas estratégias na área de Recursos Humanos. Muitas empresas, diante do novo cenário mundial, buscaram um novo diferencial para sua sobrevivência, o que modificou profundamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras.

Para Mattos (1997), a valorização humana na empresa passa pela plenitude da realização do homem. Os fundamentos da política de valorização deste implicam uma visão integrada com as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho e promoção. Se estas funções forem vistas de maneira meramente departamental corre-se o risco de se burocratizarem. Integrá-las significa investir numa cultura de participação, ou seja, faz parte de um processo em que não participe apenas o responsável pelo departamento de recursos humanos, mas também os gerentes de outras áreas e os funcionários, os quais devem poder participar na tomada de decisão referente às questões citadas anteriormente (seleção de candidatos, treinamentos e outras).

No âmbito da organização de maneira geral, segundo Mardegam Junior (1995), parece claro para quem dirige as empresas que as pressões competitivas estão forçando as organizações a adotarem novas e flexíveis estruturas e estratégias. As pressões econômicas e de mercado estão provocando também grandes alterações na estrutura de poder das empresas e o indivíduo está tentando mudar seus valores e expectativas para conviver com essas mudanças. O maior capital da empresa, que é o ser humano, está buscando adaptar-se e dar uma dimensão muito maior ao seu trabalho. A acentuada sofisticação dos produtos, meios de produção e mercados exige de cada funcionário um engajamento maior no processo como um todo. Cada departamento tem muito a contribuir para alcançar os objetivos. Sendo assim, a habilidade das empresas em conseguir executar as tarefas com eficácia, baixo custo e qualidade depende da conquista da mente e principalmente, do coração de seus colaboradores. Muitas empresas que já implantaram mudanças na maneira de gerenciar seus negócios ainda não se convenceram de que o grande diferencial de qualquer transformação será o ser humano e, somente com a participação deste será possível atingir os desafios de mercado exigidos pela Globalização.

Preocupar-se com a qualidade hoje não é mais modismo, mas sim imposição de uma nova ordem mundial. Sobreviver, crescer e perpetuar-se dependem do preparo, da capacidade das organizações de competir. O modelo de Gestão da Qualidade e Produtividade somente tem sua implantação assegurada, de forma eficaz, quando existe um trabalho de parceria dentro da empresa. Esta parceria é identificada não somente pela presença da alta direção nos treinamentos e atividades relacionadas aos programas de qualidade, como também, acima de tudo, nas atitudes referentes ao desenvolvimento de recursos humanos. “A busca e o fortalecimento de parcerias, internas e externas, caracterizam-se por um dos exemplos mais clássicos da exigência desta nova postura organizacional. Caracterizam-se por uma nova forma, moderna, de relacionamento organizacional”. (SANTOS NETO, 1998 p.70). Assim, garantir as políticas de Recursos Humanos será um passo fundamental para a empresa no sentido de se comprometer com seus colaboradores no processo de implantação de programas de Qualidade e Produtividade. “Em sua plenitude, a Política de Recursos Humanos deve proporcionar um ambiente adequado para a instalação de indicadores de gestão, orientados para a produtividade organizacional” (SANTOS NETO, 1998 p.71).

O futuro de uma empresa ou organização vai depender dela conseguir atender aos requisitos da qualidade do mundo exterior. Ela precisa satisfazer às exigências e expectativas dos usuários. Entretanto, é difícil imaginar uma organização atendendo às exigências do mercado externo sem contar com os serviços de profissionais de alta qualidade pessoal.

As rápidas e dinâmicas transformações que o ser humano vem vivenciando cotidianamente promovem uma mudança organizacional que passa da visão mecanicista para uma visão social, o que exige eficazes políticas de Recursos Humanos. Neste sentido, a gestão de Recursos Humanos assume papel central e estratégico no desempenho das empresas, cujas políticas passam a ser revistas, ampliadas, modificadas e criadas para o desafio do novo cenário mundial. Esse tipo de gestão tem crescido em importância no cenário organizacional, em especial nos últimos quinze anos. São muitos os estudos que procuram demonstrar as relevâncias da contribuição das políticas de Recursos Humanos para o desenvolvimento das organizações (TOLEDO, 1992; LUCENA, 1995; ULRICH, 1998; CHIAVENATO, 1999; MARRAS 2000; GONÇALVES, 2000; BECKER ET AL., 2001; FLEURY & FLEURY, 2002; MAYO, 2003; COELHO E DELLAGNELO, 2003; OLIVEIRA ET AL., 2003).

## **2.2. Políticas de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (1999b), as políticas surgem em função da racionalidade, filosofia e cultura das organizações. Para ele, são regras estabelecidas para governar funções e garantir seu desempenho de acordo com os objetivos traçados. São guias para a ação. Servem para responder às questões ou problemas do cotidiano da organização. Situam-se como um código de ética da organização para governar as relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores etc. E a partir das políticas que a empresa define os procedimentos norteadores de suas ações, que servem para guiar as pessoas nos seus objetivos, tencionando dar consistência à realização das atividades no sentido de garantir um tratamento equitativo para todos os participantes e situações.

Para Toledo (1992 p. 33), políticas visam "assegurar a existência de Recursos Humanos adequados motivados para as suas operações presentes e futuras". Elas estabelecem "... as linhas gerais, de caráter técnico e operacional, no tocante à adequação e dinamização dos Recursos Humanos da Organização".

De acordo com Lucena (1995), as políticas deveriam estar atreladas à missão da empresa, procurando expressar, de maneira mais objetiva, os princípios e finalidades formulados pela missão. São diretrizes definidas para garantir a constância de propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas. Devem estar sempre presentes na realização de qualquer ação voltada para os Recursos Humanos, observando-se, assim, as suas diretrizes. Desta forma, "comunicam de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, delimitam o universo dentro do qual as decisões são tomadas e norteiam a elaboração de normas, os procedimentos, padrões, programas e as atividades". (LUCENA, 1995 p.38).

Por outro lado, Carvalho e Nascimento (1997) discordam de Lucena sobre a permanência das políticas, pois para eles as diretrizes estão subordinadas à filosofia da empresa e devem ser constituídas de flexibilidade e adaptarem-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a filosofia da empresa é mais duradoura e estável, as políticas são facilmente mutáveis e dependem de três fatores, ou seja, reações do mercado, influência do Estado, estabilidade política, econômica e social do País.

Para os referidos autores, estas e outras questões relacionadas à estratégia da empresa compõem um quadro de referência para o levantamento e estabelecimento de metas de Recursos Humanos. Na definição de implantação das políticas, objetiva-se estabelecer programas e incentivos, a fim de manter os funcionários por mais tempo na empresa, no sentido de diminuir o custo com a sua administração, possibilitar maior e



melhor flexibilidade no recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos funcionários e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado.

Para Dutra (1990), muitas pessoas ligadas à área de Recursos Humanos perceberam a possibilidade de modificação dos valores e do comportamento organizacional por meio das políticas e práticas de gestão (de recursos humanos), desde que as estas promovessem instrumentos adequados à sobrevivência, manutenção e/ou crescimento da empresa de acordo com a solicitação do mercado.

Para o autor, os dois pilares em que se baseiam os processos de gestão administrativa são: políticas, ou seja, os princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões e os comportamentos e as práticas, as quais consistem nos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. Assim, o ideal, para a gestão de pessoas, é que se delinieie um modelo que contemple políticas e práticas. Esse modelo nem sempre estará explicitado ou formalizado, mas pode ser percebido a partir das práticas cotidianas na gestão. Muitas vezes, mesmo documentados, os princípios e diretrizes se mostram contraditórios quanto à sua aplicabilidade. Isto se dá em função da complexibilidade acentuada em se trabalhar com seres humanos, em detrimento do próprio desenvolvimento científico desta área, por não ter encontrado e/ou elaborado instrumentalização suficiente de modelo adequado e realista. Desta forma, é muito comum na administração de recursos humanos surgirem situações onde há “profunda defasagem entre o formal e o real, quanto de situações em que se omitem princípios, políticas e procedimentos, e a prática administrativa é exercida sem nenhuma explicitação”.(DUTRA, 1990 p.42).

A carência de fundamentos e padrões, juntamente com a falta de transparência, tem provocado muitas dificuldades na implementação dos processos de gestão, os quais refletem-se principalmente nas áreas mais novas relacionadas ao trabalho, à motivação e à satisfação do trabalhador, assim como à própria qualidade e adequação da organização no processo produtivo. Sendo assim, essas áreas influenciam as possibilidades de implementarem-se ou não as mudanças organizacionais que atinjam o comportamento e o desempenho dos indivíduos, as relações entre grupos, as comunicações e a distribuição de poder na organização.

De acordo com Gonçalves (2000), as Políticas de Recursos Humanos estão se tornando cada vez mais comuns nas empresas brasileiras. Elas normalmente se baseiam nos modelos implantados nas organizações mais lucrativas. O Modelo de Gestão mais

participativo propagado pelo Japão tem influenciado várias mudanças relacionadas ao tratamento dado aos recursos humanos das Empresas, cujo foco principal são as pessoas como diferencial competitivo. Não é questão de bondade, é questão de inteligência e sobrevivência investir nas pessoas. Como foi visto, a automação pode ser adquirida por quem tem capital, mas a diferença quem irá fazer são as pessoas.

Sendo assim, a maneira com o a empresa se relaciona com os seus trabalhadores deve ser baseada em políticas, as quais deveriam nortear as decisões. Através delas é que as diretrizes sobre provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle dos recursos humanos são definidas. Mas essas políticas devem ser baseadas na missão, metas e objetivos das empresas.

Segundo estudos levantados por Gonçalves (2000) existem diversas classificações para as Políticas de Recursos Humanos de acordo com diversos autores abaixo descritos na Tabela 2-1.

AQUINO (1979)	Procura de RH, Desenvolvimento de RH, Manutenção de RH e Pesquisa de RH
Lobos (1979)	Planejamento de RH, Execução de RH, Controle de RH, Correção de RH
TOLETO (1989)	Atração de RH, Manutenção de RH, Motivação de RH, Treinamento e Desenvolvimento de RH
CHIAVENATO (1989)	Suprimento de RH, Aplicação de RH, Manutenção de RH, Desenvolvimento de RH, Controle de RH
GIL (1994)	Suprimento de RH, Aplicação de RH Manutenção de RH, Capacitação e Desenvolvimento de RH Avaliação e Controle de RH
Lucena (1995)	Planejamento Organizacional, Planejamento de RH Colocação de RH, Desenvolvimento de RH Compensação (ou remuneração) Relações Trabalhistas e Sindicais, Gerência.
CHIAVENATO (1998)	Provisão de RH, Aplicação de RH Manutenção de RH, Desenvolvimento de RH Monitoramento de RH
Programa Nacional de Qualidade (2004)*	Sistema de Trabalho Capacitação e Desenvolvimento Qualidade de Vida

Tabela 2-1 Quadro formulado por Gonçalves (2000 p. 32), classificação de políticas de recursos humanos \*adaptado pelo autor.

Em estudos realizados por Fleury & Fleury (1997, p.145) foi apontado como se desenvolvem as novas políticas das empresas brasileiras na Gestão de Recursos Humanos:

- Preocupação com a estabilização da mão-de-obra, verificada em empresas com programas avançados de qualidade e produtividade;
- Políticas de treinamento "direcionadas para a preparação dos trabalhadores para a aplicação de novas técnicas e polivalência";
- Práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional;

- Adoção de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros.

As modificações observadas nas práticas de gestão dos recursos humanos estão relacionadas com a implantação de programas de qualidade, que passaram a exigir das empresas investimentos e inovações no processo produtivo, através de novas máquinas, tecnologia mais avançada e novas práticas de organização da produção, com processos de fabricação mais flexíveis, capazes de produzir ao mesmo tempo produtos de especificações variadas em períodos mais curtos.

Os pesquisadores são unânimes ao concordarem no sentido de que estes programas passaram a exigir um maior grau de participação e comprometimento da mão-de-obra, porque grande parte da responsabilidade pela qualidade dos produtos passou a ser atribuída aos próprios trabalhadores (FLEURY & FLEURY, 1997; LEITE, 1995; ALBUQUERQUE, 1992; FLEURY & FLEURY, 2002).

Entre os modelos de políticas de Recursos Humanos resumidos na Tabela 2.1, destaca-se o de Chiavenato, por ser um dos mais novos e por criar um referencial dualista que facilita a compreensão dos estágios das atividades dos Recursos Humanos nas empresas, contemplando os demais modelos, as transformações exigidas pelo mercado e estando mais próximo dos aspectos observados e avaliados pelo PNQ.

Os aspectos avaliados pelo PNQ que são descritos neste capítulo, no critério *Pessoas*, são: Sistema de Trabalho e Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida voltada para a valorização do capital humano. O modelo de Chiavenato, exposto a seguir, também contempla esses aspectos observados pelo PNQ, tais como, capacitação, seleção, qualidade de vida e segurança, comunicação, participação, trabalho em equipe, saúde do trabalhador, ambiente de trabalho, avaliação do desempenho dos funcionários e outros.

### **2.2.1- Modelo de Chiavenato**

Chiavenato (1998) criou um referencial do modo dualista para que se possa compreender o estágio de cada uma das atividades de Recursos Humanos nas empresas e suas mudanças para a nova realidade competitiva. Dificilmente se encontrará um modelo puro, não influenciado por outro, observa-se no modelo de Chiavenato um processo de passagem de um estágio para outro quando as organizações se percebem em mudanças, ou então, um estágio adaptado dentro de um contexto sem se preocupar, nem com *feedback*, nem com evolução. A seguir se observa como foram estabelecidos os principais pontos:

1. Provisão de Recursos Humanos: etapa em que se procede a uma pesquisa de

mercado que inclui o planejamento de Recursos Humanos, recrutamento e seleção, integração. Tem como principal objetivo atrair, filtrar e escolher as pessoas que farão parte da empresa e integrá-las socialmente. As pessoas escolhidas para ingressar na empresa devem ser aquelas que mostrem mais sintonia com a cultura e com os objetivos da empresa.

Modelo Tradicional.

a) Processo meramente operacional.

- O recrutamento e seleção tornam-se procedimentos mecanicista e burocrático, sem preocupação em conhecer as conseqüências dos resultados práticos a médio ou longo prazo.
- Não existe consciência ou preocupação com as reais necessidades do cliente que vai se beneficiar com um determinado serviço.
- O responsável pelo processo procura ser eficiente na utilização das técnicas operacionais, dando ao seu trabalho características definitivas, prontas e acabadas.

b) Processo Microorientado.

- Procedimento direcionado para que à medida que vão surgindo na organização e sendo ocupadas, as vagas sejam automaticamente fechadas e o processo somente volte a funcionar na próxima vaga aberta.

c) Meramente vegetativo, ou seja, o processo não se preocupa com o *feedback* para aprender com as experiências passadas e com os resultados obtidos, devido ao cotidiano rotineiro de aplicação de técnicas.

d) Processos moleculares, estreitos e míopes. Não cresce e nem se desenvolve em função de se voltar apenas para cada cargo a ser preenchido e para candidatos que por ele transitam.

e) Monopolizado pelo órgão de ARH. Devido à centralização, o processo torna-se fechado e obscuro para os usuários, clientes e candidatos, e o Setor de Recursos Humanos assume responsabilidade das decisões de aprovação e reprovação. A justificativa existe no sentido de que o recrutamento e a seleção necessitam de técnicas especializadas e dominadas apenas pelos especialistas em Recursos Humanos, não sendo assim compartilhadas por nenhum dos demais órgãos ou gerentes das demais áreas da empresa. Com essas características, o processo de provisão torna-se ineficiente e ineficaz,

representando apenas um investimento que traz pouco ou nenhum retorno à organização e às pessoas envolvidas.

#### Modelo Orgânico/ Tendências

a) Estratégico, ou seja, preocupado com o futuro em longo prazo e levando em conta o ambiente externo da empresa. Segundo esse modelo, há uma preocupação em se privilegiarem as pessoas da própria organização, trazendo novos recursos e novas experiências para não haver limitação ao nível de potencialidades já alcançadas pela empresa, além de proporcionar meios e oportunidades para o encarecimento das pessoas e procurar aumentar gradativamente o patrimônio humano através de novas aquisições, garantindo a melhoria do capital humano. O recrutado deve assim, apresentar um determinado perfil.

b) Macro-orientado. Tem uma visão holística e uma visão aberta de sistema. Visão de sistema aberta, propiciando constantes mudanças e inovações. Esse modelo está voltado para o atendimento de específicos para cada cargo a ser preenchido.

c) Descentralizado, compartilhado pelas diversas áreas da empresa. O recrutamento e seleção constituem responsabilidades gerenciais, compartilhadas por todos os setores ou gerentes da empresa. Com a participação dos gerentes e de suas equipes, a escolha torna-se aberta, participativa, democrática e motivadora. Neste caso, a área de ARH assume o papel de consultoria e aconselhamento e não mais de execução operacional.

d) Os processos de recrutamento e seleção são vistos como dupla entrada, ou seja, de decisão, tanto da parte da empresa e das pessoas que decidem, quanto da parte das pessoas envolvidas no preenchimento da vaga. Nos procedimentos de seleção, candidatos e entrevistadores se situam simultaneamente como tomadores de decisão em função dos dados e informações que conseguem coletar e interpretar em relação à outra parte. Assim, o candidato está sendo visualizado como uma oportunidade e vice-versa. Entretanto é sempre bom lembrar que, com a recessão econômica e o desemprego em alta, os candidatos geralmente ficam à mercê das organizações, com exceção para algumas funções mais altas na hierarquia organizacional.

e) No recrutamento e na seleção, os contatos interpessoais, a comunicação direta e verbalizada, a presença física da pessoa são mais importantes do que os resultados objetivos de testes e provas ou análise de currículos. Estes aspectos continuam tendo o seu papel, embora não sejam mais vistos como um fim em si mesmo. Antes são considerados suporte e apoio na tomada de decisão. O pressuposto dessa nova postura é a

relevância dada à sensibilidade e à intuição, e não propriamente aos resultados objetivos dos testes de seleção, significando que o burocrático está cada vez mais de lado, enquanto a relação humana está em crescente alta. Os resultados da administração participativa geram a necessidade de aplicação de outras formas de seleção: dinâmica de grupo, provas situacionais, jogos e simulações.

f) O recrutamento e a seleção não devem apenas captar ou absorver informações a respeito dos candidatos, mas também fornecer dados e informações a respeito da empresa, da posição em foco, das oportunidades futuras, da filosofia e missão da empresa, dos seus produtos e serviços, da sua cultura organizacional, tudo fundamentado num processo transparente, com espírito altamente democrático, contrastando com processos que deixavam os candidatos em posição de inferioridade e de dependência, ignorando completamente os rumos e caminhos a serem percorridos.

g) A provisão de Recursos Humanos aproxima seus processos ao negócio da empresa. O recrutamento e a seleção não podem ser mais um simples preenchimento tópico e imediatista de um cargo específico. Esses procedimentos devem tornar-se o aporte de mais talento, objetivando sempre o negócio da organização. Existe nesse tipo de visão a preocupação de agregar mais valor para a empresa e para o cliente, tornando aquela melhor do que é.

2. Aplicação de Recursos Humanos: procedimento que dá conta do posicionamento e desempenho das pessoas na organização, através da análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho, plano de carreira, movimentação de pessoal.

Modelo tradicional

a) Mecanicista, burocrático de organização, os cargos são desenhados de maneira definitiva, perfeita e imutável, perdurando eternamente na empresa. Organização com base no sistema, fechada e focada para o ambiente estável e previsível. O objetivo é colocado na conservação e na rotina.

b) Baseado na busca da eficiência. Preocupação com os meios, com os métodos e com os processos de trabalho. Procura relevar o trabalho bem feito e correto, de plena conformidade com as regras e a disciplina. O "como" se sobrepõe ao "por que".

c) Focado apenas nos fatores higiênicos, tais como salários, benefícios, condições de trabalho, tipo de supervisão. Os aspectos motivacionais dos cargos são desprezados.

d) Fundamenta-se na rigidez e absoluta inflexibilidade na adequação dos cargos às diferenças individuais das pessoas. Estas é que devem se adequar aos cargos através do

aperfeiçoamento.

e) Exclusivamente sustentado em uma base tecnológica. Os cargos são descritos e analisados conforme o Modelo de Administração Científica, que Preconiza a divisão e fragmentação do trabalho, superespecialização do trabalhador e ausência de fatores motivacionais, conduzindo geralmente à monotonia, à ausência de significado e à alienação.

f) Focado no individualismo e no confinamento social, com desenhos de cargos que não se preocupam com as necessidades sociais do ocupante. Estimula o trabalho individual e a falta de contatos interpessoais ou sociais.

#### Modelo Orgânico/ Tendências

a) Baseia-se em um modelo orgânico e privilegia a flexibilidade e a adequação às condições ambientais externas. Os cargos são permanentemente redefinidos e redesenhados em um processo contínuo de melhoria e transformação. O desempenho dos ocupantes deve estar sujeito a alterações para adequar-se às mudanças organizacionais. É baseado na lógica do sistema aberto voltado para um ambiente mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível. O foco é direcionado para as mudanças, possibilitando a criatividade e inovação. As cinco dimensões: variedade, autonomia, significado do cargo, identidade com o cargo e com a retroação - estão sendo fortemente privilegiadas, proporcionando maior motivação. O tecnicismo está cedendo lugar a uma abordagem humana e mais voltada para as características humanas e individuais.

b) Enfatiza a eficácia, sem descuidar-se da eficiência. A preocupação baseia-se nos objetivos e resultados a serem atingidos. Preocupa-se mais com o “por que” do trabalho a ser realizado, do que "como" o trabalho é realizado. Os fins, os objetivos e os resultados merecem mais atenção, enquanto as pessoas têm liberdade e flexibilidade para escolher os meios mais adequados para alcançá-los. Assim, a avaliação do desempenho enfoca cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento em si. Os meios são escolhidos pelas pessoas de acordo com as suas preferências ou habilidades pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho, favorecendo a desburocratização (diminuição no excesso de papelada e formulários), a avaliação para cima (a equipe avalia seu gerente) e a auto-avaliação (cada pessoa avalia seu desempenho).

c) Focaliza os mecanismos incentivadores fundamentados nos fatores motivacionais, intimamente ligados às necessidades sociais e de auto-realização.

d) Ênfase na formação de grupos que estimulem a interação social, levando em consideração, no desenho de cargos, as necessidades sociais do ocupante. As atividades são baseadas nas relações interpessoais, de modo a propiciar uma adaptação às demandas da administração participativa, uma vez que a cultura democrática e consultiva está tendo maior influência. A filosofia consiste em trabalhar com as pessoas, não as pessoas ou os recursos humanos. Isto está acabando com o esquema individualizado e solitário de trabalho e provocando uma linha de cargos mais achatada e com menos níveis hierárquicos, com uma transferência de decisões e ações mais próxima de quem executa as tarefas.

e) Melhoria da qualidade, uma busca permanente. A forte convicção de que nada é definitivo, perfeito ou imutável leva a uma constante criação e recriação, com total criticismo e inconformismo. É a busca de melhoria contínua do Kaizen.

f) Qualidade de vida no trabalho. A QVT transformou-se numa preocupação quase obsessiva das empresas de sucesso. Chegou-se à conclusão de que a qualidade de seus produtos e serviços é fortemente relacionada à qualidade de vida, seja no trabalho seja fora dele, das pessoas que os produzem.

g) Ênfase na criação de valor para a empresa e para o cliente. Existe uma preocupação quase que compulsória para que cada cargo ou todos na empresa estejam comprometidos na contínua geração de riqueza, proporcionando continuamente acréscimo de valor. O trabalho é uma extensa cadeia de interdependência, através da qual cada cargo tem suas entradas e saídas. Aquelas são obtidas de fornecedores, enquanto estas seguem para os clientes ou usuários. Os cargos são os meios através dos quais o trabalho flui. Daí a ênfase no cliente, já que é ele que determina o sucesso da empresa.

h) O trabalho móvel (*home Office ou teleworking*) está em alta. O trabalho remoto seja como forma de redução de custos das empresas, seja como forma de flexibilização do negócio, de aumento da produtividade das pessoas e conseqüente melhoria da qualidade de vida no trabalho, está sendo gradativamente adotado.

i) Enfoque à multifuncionalidade e ao generalismo. O especialista está perdendo lugar para o profissional com visão mais ampla e abrangente.

3. Manutenção de Recursos Humanos: São responsáveis pela manutenção das pessoas que trabalham na empresa. Inclui administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene, segurança e medicina do trabalho, relações trabalhistas e principalmente o ambiente de trabalho.



## Modelo Tradicional

a) Fundamenta-se exclusivamente no modelo do homem econômico. Modelo este ultrapassado e limitado. Seu pressuposto básico é de que as pessoas trabalham simplesmente porque precisam ganhar dinheiro para viver. O emprego é visto apenas como uma maneira de ganhar o pão de cada dia, sendo o salário a única motivação possível.

b) Modelo rígido, não apresentando flexibilidade suficiente para adequar-se às mudanças que ocorrem no ambiente e às diferenças individuais dos seus participantes. Não há flexibilidade para o gradativo crescimento profissional das pessoas dentro da organização.

c) Fundamenta-se na Padronização. É genérico e padronizado para todas as pessoas. Baseia-se na média ou mediana, omitindo as diferenças individuais e as necessidades pessoais. Os salários são fixados através de faixas abrangentes, os benefícios são oferecidos igualmente para todas as pessoas da mesma maneira, como se todos tivessem as mesmas necessidades ou preferências. As pessoas, neste caso, é que devem se adaptar a estas condições.

## Modelo Orgânico/Tendências

a) Fundamenta-se no modelo de homem complexo, sugerindo que cada pessoa seja um microsistema individual que busca manter o seu equilíbrio interno diante das mudanças impostas pelas forças do ambiente. Esse equilíbrio desenvolve-se de acordo com a necessidade do indivíduo de solucionar os problemas apresentados na sua relação com o ambiente externo (família, amigos, empresa em que trabalha). Sendo assim, quanto mais complexas e diferenciadas a sociedade e as organizações que a compõem tanto mais complexo e diferenciado será o homem que delas faz parte. Desta forma, torna-se difícil generalizar conceitos sobre o homem.

b) Baseia-se na flexibilidade. A remuneração, os benefícios, os programas de saúde e bem-estar são meios para atingir os objetivos e expectativas individuais dos funcionários, com a existência da sofisticação dos sistemas de incentivos e recompensas das empresas, no sentido de motivar as pessoas para alcançar os objetivos propostos pela empresa, mostrando uma crescente aproximação dos objetivos organizacionais como os objetivos individuais das pessoas.

c) Administração por objetivos eminentemente participativos e democráticos. A administração por objetivos está retornando com nova roupagem provocando uma intensa ligação das pessoas com o negócio da empresa e um comprometimento com o alcance dos

objetivos organizacionais.

d) Os programas de sugestões estão em alta. As idéias dos colaboradores estão sendo levadas a sério e consideradas com muita atenção pelas empresas. Estes programas geralmente têm como finalidade servir de efetiva ponte de comunicação entre funcionários e a empresa, fazer com que todas as pessoas da empresa, em todos os níveis hierárquicos, participem e se sintam responsáveis pelas soluções encontradas, implementar medidas, sugeridas pelos próprios executores, que visem à melhoria contínua dos produtos e serviços da organização.

e) Preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Isto sugere remuneração, prestação de serviços, conveniências relacionadas com benefícios sociais, segurança do trabalho, saúde do empregado, acordos sindicais e legislação do trabalho. A qualidade de vida propiciar a felicidade das pessoas, e pessoas felizes fazem empresas felizes e bem-sucedidas. A saúde, tratada como investimento, não mais como um benefício, mas como negócio, no sentido de melhorar a produtividade, reduz despesas futuras e melhora a qualidade de vida.

f) Conforto no trabalho e ausência completa de riscos. Isto sugere meios de melhorar a produtividade e aumentar a satisfação das pessoas, preserva a imagem da empresa, incentiva, cuidando do ambiente físico de trabalho nos escritórios ou fábricas.

g) Considera cada funcionário como um diretor. Cada pessoa deve ter a iniciativa e a responsabilidade pelo que faz, trabalhando em parceria e tornando-se co-responsável por todas as atividades da empresa.

h) Obediência à legislação trabalhista, às convenções sindicais e aos acordos coletivos. Respeito aos contratos, individuais ou coletivos, formais ou psicológicos, tácitos ou escritos, desenvolvidos entre a empresa e seus funcionários, prevalecendo a confiança mútua.

i) Sindicatos como parceiros com interesses comuns. Está havendo uma crescente flexibilidade nas negociações coletivas e na capacidade de resolverem os possíveis conflitos trabalhistas, através de resoluções do tipo ganha/ganha, mesmo com a evolução vagarosa da legislação trabalhista. Busca-se ter níveis variados de ganho e não simplesmente ter a pretensão de ganhar tudo ou correr o risco de perder tudo.

4. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Preocupa-se com o gradativo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos empregados. Fazem parte os treinamentos, desenvolvimentos pessoais, gerenciais e o organizacional.

## Modelo Tradicional

a) Processos casuais, já que os programas de treinamento e desenvolvimento são elaborados ocasionalmente, quando solicitados pelas gerências ou quando surgem determinadas oportunidades. Preocupa-se em "tapar buracos" em função de alguns problemas ou deficiências detectados, geralmente com atraso ou lentidão em relação ao seu aparecimento, sua localização e seus diagnósticos. Tais programas são escolhidos aleatoriamente, conforme oferta de terceiros ou de alguma divulgação externa. Tem o horizonte temporal curto e limitado, não existe plano estratégico, mas apenas operacional, geralmente imposto pela área de recursos humanos como fonte para solução de problemas. Cabe ressaltar que, na maioria das vezes, o treinamento estilo "adestramento" é a única forma apresentada pela empresa para o desenvolvimento de pessoal.

## Modelo Orgânico/ Tendências

a) Processo intencional e planejado. Os programas de treinamento e desenvolvimento são planejados especificamente para atender a determinadas necessidades ou carências, bem como contribuir para o alcance de determinados objetivos ou alvos desejados e garantir assim a racionalidade do processo, esse programas são orientados para as futuras necessidades ou perspectivas das pessoas e da empresa, levando em conta as diferentes características das pessoas e se adequando gradativamente a elas.

b) Baseado no consenso e na participação irrestrita dos funcionários e dos gerentes no planejamento e na implantação dos programas de treinamento e desenvolvimento, tornando o órgão de ARH um suporte de *staff* e de consultoria, preserva não somente a descentralização, mas, acima de tudo, o envolvimento pessoal e emocional das pessoas, tornando-se fundamental nos programas de treinamento e desenvolvimento.

c) Ligação estreita com o negócio da empresa. Os projetos de treinamento e desenvolvimento estão cada vez mais interligados com o planejamento estratégico e o negócio da empresa com os clientes e com as pessoas. Até então, não havia preocupação em se investir nas pessoas, mas apenas em extrair o máximo delas, que, em princípio, tinham a obrigação de estar preparadas por sua própria conta. Hoje o interesse é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa, pois com isso as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio.

d) Foco na consonância e redução de possíveis dissonâncias dentro das organizações. Os projetos de treinamento e desenvolvimento estão mais voltados para a divulgação de conceitos, informações e conhecimentos que proporcionem uma visão

coletiva da organização.

e) Aperfeiçoamento pessoal para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Percebeu-se que a qualidade de vida das pessoas está intimamente ligada à constante capacitação e crescente desenvolvimento profissional. Pessoas mais desenvolvidas trabalham com mais facilidade e confiabilidade, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

f) A tecnologia da informação influenciando as novas abordagens. O treinamento está surgindo agora como um subproduto da tecnologia da informação. A educação é extremamente valorizada. A escola está em casa, na empresa, no micro, em toda parte. É o treinamento móvel. Afirma-se que a escola é a nova arma das empresas rumo à competitividade. O conhecimento é por demais relevante grande demais para ficar circunscrito às antigas tecnologias e recursos audiovisuais.

g) Ênfase em técnicas grupais e solidárias. T&D estão cada vez mais preocupados com trabalho em conjunto e atividade grupal. Estão ajudando as pessoas a aprenderem a conviver melhor em grupo e em equipe multifuncional, dando prioridade aos mecanismos de motivação e de realização pessoal.

h) Informação compartilhada em vez dos controles externos. Percebeu-se que estes são artificiais, onerosos e provocam mais problemas do que soluções, e a relação custo/benefício quase sempre é desfavorável. Sendo assim, tais controles podem ser extintos ou substituídos por outras maneiras mais suaves, construtivas e efetivas de conduzir o comportamento das pessoas para os objetivos organizacionais. Acredita-se que a pessoa que possui a informação e o conhecimento pode assumir responsabilidades, riscos e tornar-se uma verdadeira empreendedora dentro da organização, porque sabe aonde quer chegar e como chegar.

i) Fonte de retroação ou retroinformação permanente. O *feedback* constitui um orientador do comportamento das pessoas e favorece o embasamento das mudanças para o alcance de determinados objetivos.

5. Controle/monitoramento de Recursos Humanos: Cuida de todo o sistema informacional sobre os recursos humanos. Fazem parte o registro e o controle de pessoal, banco de dados, sistemas de informações e auditoria de Recursos Humanos.

Modelo tradicional

a) O controle é fundamentado no estilo de administração ultrapassada e retrógrada que considera as pessoas como indolentes, preguiçosas, avessas à responsabilidade e aos

riscos, e que buscam principalmente sua estabilidade no emprego. O conceito primordial é de que as pessoas não gostam do trabalho e o evitarão sempre que isso esteja ao seu alcance. Julgam-nas acomodadas, com pouca ambição, preferindo ser dirigidas a dirigir e incapazes de exercer autocontrole e autodisciplina. Os objetivos individuais das pessoas geralmente se contrapõem aos objetivos da empresa, uma vez que aquelas preocupam-se exclusivamente com seus próprios problemas, forçando a empresa a empregar um controle rígido sobre o seu comportamento. Sob este paradigma, as pessoas passam a ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas. São comuns neste modelo o cartão de ponto, a rigidez nos horários de trabalho, a marcação severa no apontamento de horário e de produção e a necessidade de documentação clara e objetiva. A pasta individual de cada funcionário é o espelho da sua conduta profissional, que será considerada boa na medida que não conste nela nenhum registro de medida disciplinar, como advertência verbal ou escrita.

Fundamentando-se em uma supervisão severa e dura, tem-se a hierarquia como a melhor maneira de assegurar e de controlar o comportamento dos funcionários. A primeira preocupação com os iniciantes diz respeito ao aprendizado e à incorporação dessas normas internas em seu comportamento profissional. Às vezes as regras constituem-se um fim em si mesmas, quando se dá maior importância a elas do que aos resultados da empresa.

#### Modelo Orgânico/Tendências

a) Baseado nas pressuposições modernas de que o homem não é passivo nem contrário aos objetivos da empresa e que, dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e poderá ser espontaneamente desempenhado. O controle é no sentido de caracterizado pela completa desregulamentação, com uma tendência à *desadministração*. A principal preocupação com os iniciantes é incorporar a conceituação de sua missão, das políticas, das filosofias e dos objetivos e respeito aos clientes, para que cada um adquira a condição pessoal de autocontrole e autodireção através da conscientização e da educação, para obterem o comprometimento das pessoas. A atuação gerencial é substancial para a obtenção desse comprometimento pessoal em relação às metas e à participação nos resultados alcançados. A verificação antecipada das causas está gradativamente substituindo a ação posterior sobre as conseqüências.

b) Inovação e mudança culturais em vez da preservação da cultura organizacional. Os controles na área de ARH objetivavam manter o status quo, exigindo fortemente a obediência aos regulamentos e normas da empresa e manutenção da cultura organizacional. O enfoque é na participação e mudança cultural.

c) Flexibilização de horários e do trabalho. Em um mundo em mudança e transformação, os esquemas rígidos e imutáveis estão cedendo lugar a horários móveis e liberdade de ação das pessoas. A flexibilização do trabalho é um importante passo em direção à competitividade empresarial. O enfoque da supervisão está no sentido de impulsionar, incentivar e alavancar em vez de restringir, limitar, impedir ou sufocar.

d) Preocupação com as recompensas e não mais com as punições. Descobriu-se que as pessoas rendem mais e melhor quando são incentivadas, estimuladas, impulsionadas, motivadas e recompensadas.

e) Maior liberdade no trabalho. Maior liberalidade e abandono do tradicional lado formal e severo, transformando o ambiente de trabalho - seja nas fábricas, seja nos escritórios – em locais agradáveis e descontraídos. Ao lado dessa completa virada no *layout* físico e no visual arquitetônico, está ocorrendo outra virada nas exigências feitas aos empregados no sentido de que se vistam também de maneira descontraída e informal.

f) Descentralização dos controles externos que restaram. Os poucos controles externos que devem ainda ser mantido por alguma razão estão sendo gradativamente transferidos para os gerentes ou para os próprios funcionários, com a forte ajuda da informatização. Desta forma, a área de ARH perde o aspecto cartorial e da imagem de verdugo que a marcou profundamente nas últimas décadas. Até o cartão ponto está começando a perder sua força controladora.

O autor demonstra em seu modelo o posicionamento da empresa diante de seus Recursos Humanos e os novos desafios competitivos que devem ser complementados com normas, procedimentos e controles, de modo a facilitar a operacionalização e análise dos resultados para a implantação de ações preventivas e corretivas, que levem a empresa a atingir seus objetivos.

Observa-se que no modelo de Chiavenato, na Provisão de Recursos Humanos, há uma preocupação com a valorização do capital humano, buscando interna e externamente novos valores, compatíveis com a realidade global. A Administração de Recursos Humanos perde a sua função operacional, passando a ser consultor, buscando novas formas de recrutar valores (jogos, provas situacionais, dinâmica de grupo e simulações), para que possa agregar mais valor para a empresa e para o cliente, tornando a empresa melhor do que é.

No aspecto referente à Aplicação de Recursos Humanos esse modelo abandona a abordagem tecnicista, cedendo lugar a uma abordagem mais humana, dando autonomia ao

trabalhador para desenvolver suas atividades, com transferência de decisões de ações mais próximas de quem executa as tarefas, e avaliando essas ações, individualmente, em grupo ou com seus gerentes. Neste item, também há uma preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores.

Na Manutenção de Recursos Humanos proposto pelo modelo de Chiavenato, contemplam uma preocupação com a valorização individual do Trabalhador, com ações voltadas para qualidade de vida, remuneração, benefícios sociais, prestação de serviços, segurança do trabalho, saúde dos empregados, acordos sindicais e legislação trabalhista. Preocupa-se também em proporcionar uma maior comunicação entre todos os níveis hierárquicos, que visa à melhoria contínua dos produtos e serviços das empresas e busca da qualidade.

O Desenvolvimento de Recursos Humanos proposto no modelo aponta para a valorização do setor Recursos Humanos como fundamental nos programas de treinamento e desenvolvimento, que devem estar ligados ao planejamento estratégico das empresas, buscando também neste aspecto uma preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, procurando mecanismos de motivação e realização pessoal.

Neste último aspecto, o Controle de Recursos Humanos, perde sua característica cartorial e da imagem algoz, que marca profundamente as últimas décadas, dando lugar a uma compreensão mais ampla das relações de trabalho dentro das empresas. Apontando novos caminhos para que o trabalhador compreenda a cultura, os objetivos, a filosofia e as políticas da empresa a qual faz parte. Apontando para um ambiente mais agradável de trabalhar, com políticas de incentivo, motivação e recompensas.

Chiavenato em seu modelo direcionou-se para as novas transformações que estão ocorrendo no cenário mundial, para que as empresas possam sobreviver. Em seu modelo há uma preocupação em compreender essas transições para a nova realidade, apontando novos caminhos para a política de Recursos Humanos. Este modelo exposto acima se aproxima dos critérios avaliados pelo PNQ, no que se refere a Pessoas (Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de vida), que será exposto neste capítulo.

### **2.3 Recursos Humanos e as Empresas de Serviços**

Um estudo contínuo, durante uma década, promovido pela *Society Human Resources Management e a Commerce Clearing House* nos Estados Unidos, a respeito das tendências e das questões competitivas mais importantes que os Recursos Humanos

enfrentam, concluiu que essas tendências-chaves se sobrepõem às questões das pessoas em si e enfatizam a necessidade de se desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para ter condições de competir no século XXI, tornando-se global, adotando nova tecnologia, gerenciando mudanças, desenvolver o capital humano e reduzindo os custos (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Já não se pode pensar mais em melhoria de qualidade dos serviços e/ou produtos oferecidos e aumento de produtividade sem envolver aspectos como desenvolvimento de competências, treinamento, remuneração variável, gestão do conhecimento, entre outros. Todos estes aspectos estão ligados à área de Recursos Humanos.

Além disso, já é destacado que a responsabilidade por essa área não é somente do “Departamento de Recursos Humanos”, e, sim, como diz Ulrich (1998, p.282), “envolve uma comunidade de recursos humanos mais ampla em uma empresa. A comunidade de Recursos Humanos”. Esta consiste daqueles indivíduos de toda a organização que se dedicam a acionar práticas para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que possam criar valor e produzir resultados.

Diversos autores discutem a importância dos Recursos Humanos participarem da formulação da estratégia empresarial, como também discutirem a forma de definir as estratégias da área para atender à realidade das organizações, de modo a torná-las mais competitivas. (ULRICH, 1998, GUBMAN, 1999, ALBUQUERQUE, 2000; FISCHER E 2000, FLEURY, 2000).

Truss (1996) destaca que o resultado de uma pesquisa realizada na *London Business School* entre os CEOs – *Chief Executive Officers* – das 1000 maiores empresas listadas na *Times* indica que no ano 2010 a função de Recursos Humanos estará mais estratégica e alinhada à administração das pessoas e aos objetivos globais do negócio. Além disso, indica que mais de dois terços dos respondentes concordaram que as empresas precisarão cada vez mais de pessoas com habilidades gerais em um grande arranjo de atividades. Assim, acrescenta (*ibid*, p.37): “Isto confirma que a função de recursos humanos terá um papel estratégico aumentado para desempenhar na análise e entendimento da futura direção do negócio e na colocação no lugar apropriado de programas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento”.

Segundo Möller (1997, p.108), “futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas, também, por recursos humanos”. Se por um lado se fala da importância dos recursos humanos, por outro, a satisfação do cliente ou consumidor



constitui elemento muito importante, uma vez que traz também retorno positivo para a empresa.

A satisfação do cliente é uma variável complexa que envolve dimensões cognitivas e afetivas em sua análise. Os consumidores tendem a apresentar protótipos de satisfação como, por exemplo, “contentamento, prazer, encantamento e alívio” (Oliver, 1997, p.337). Ou seja, a satisfação pode apresentar diferentes níveis de intensidade, dependendo da situação de compra, do estado de humor do cliente e, por que também não dizer, do sistema de atendimento apresentado pela empresa.

A qualidade do atendimento prestado ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos Recursos Humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa. Ao se falar em qualidade de atendimento ao cliente, é bom destacar o aumento crescente da importância do setor de serviços no mundo, merecendo destaque O sistema de Transporte urbano por ônibus, que tem em sua característica o contato direto com seus clientes e um grande potencial de empregar trabalhadores.

Segundo Walker (1995, p.5), “produtos (bens) são pacotes de atributos que se traduzem em satisfação”. Serviços, de acordo com o mesmo autor, “são pacotes de atributos que também podem levar à satisfação, embora tenham sido descritos como ‘promessas de satisfação’ devido às suas características únicas”. Ainda para o mesmo autor, os serviços são “primariamente intangíveis, não podem ser separados do produtor, nem estocados e a entrega destes tende a ser inconsistente” (p.5).

O desempenho do serviço ocorre no que se chama encontro do serviço. Encontro do serviço é o período de tempo no qual os consumidores interagem diretamente com os ofertantes do serviço (Walker, 1995). Isto implica que todos os elementos de um encontro, como, por exemplo, os aspectos físicos, o tempo de espera e os serviços pessoais, estão envolvidos neste processo. É a experiência do cliente no momento do consumo do serviço. Nesse ponto, a atuação da área de recursos humanos pode ter uma contribuição marcante na satisfação do consumidor.

Curado (2001), em pesquisa realizada em cerca de 100 empresas do Estado de São Paulo, mostra que, em relação a um outro estudo feito em 1999, há uma maior estruturação da área de Recursos Humanos, e uma aplicação de práticas de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas em todos os níveis (operacional, técnico e gerencial), além da utilização da remuneração variável.

Ainda nessa linha, levando em consideração os novos modelos de administração emergentes, que exigem novos perfis dos empregados para trabalharem em sistemas onde predominam trabalhos em equipes e aprendizagem constante, há de se esperar novas formas de atuação da área de Recursos Humanos. Neste sentido, Gonçalves (1997, p.18) destaca que “à medida que as pessoas mudam, todos os sistemas da área de Recursos Humanos deverão ser repensados a partir do zero”. Desta forma, necessário se faz o desenvolvimento de sistemas, por exemplo, de avaliação do desempenho, de remuneração, de seleção e de qualidade de vida, de forma a atender a essa nova realidade.

Segundo Grönroos (*apud* Hartline e Ferrel, 2001), os clientes ficam mais satisfeitos quando os funcionários têm a capacidade, a vontade e a competência para resolver seus problemas e atender às suas necessidades específicas. Vários estudos demonstram, segundo Hartline e Ferrel (2001), que a simpatia, o entusiasmo e a atenção de funcionários de contato afetam positivamente as percepções dos clientes quanto à qualidade do serviço.

Para Giansesi e Corrêa (1994), os Recursos Humanos têm papel fundamental em qualquer tipo de organização. É principalmente em empresas prestadoras de serviços que deve haver maior ênfase no desempenho e desenvolvimento da força de trabalho, uma vez que na maioria dos casos os funcionários são parte integrante do processo do serviço, como é o caso das empresas permissionárias do sistema de transporte por ônibus da região Metropolitana da Grande Natal, estudada nesta pesquisa.

O comportamento da força de trabalho demonstra aos clientes a qualidade do serviço, mesmo que o mais relevante seja o produto final. A gestão de pessoas, neste caso, é estratégica, porque é a partir do bom desempenho dessa área na empresa que os processos de seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas, desenvolvimento e treinamento estarão sendo direcionados para os objetivos organizacionais.

A implantação da Gestão da Qualidade Total e a valorização do capital humano dentro das empresas de serviços são importantes para a melhoria do desempenho dessas empresas. O tipo de Gestão mencionado torna as pessoas mais confiantes envolvendo-as completamente no processo. Constitui-se numa filosofia e em uma série de princípios que representam os fundamentos de uma melhoria contínua da organização, de todos os seus processos e, em uma medida das necessidades dos clientes (Brocka&Brocka,1994). Além do exposto o mesmo autor salienta a necessidade de uma abordagem gerencial que desatrele a latência de talentos atrofiados, fornecendo benefícios tanto para, trabalhadores quanto para as empresas. O objetivo da Gestão da Qualidade é melhoria contínua, embora a motivação dos empregados e a sua capacitação devam ser encaminhadas primeiramente.

A mudança empresarial em direção à modernização precisa acontecer inicialmente através das pessoas, sobretudo na administração das pessoas. O que se percebe é que toda essa tarefa tem sido atribuída exclusivamente ao executivo de recursos humanos da empresa, como se a área de Recursos Humanos a única responsável pelas mudanças rumo à modernização. Ora, a administração de recursos humanos fosse a responsabilidade de cada executivo da empresa, seja ela da área de *marketing*, produção, finanças ou qualquer outra. O importante é que a responsabilidade pelas pessoas é exclusiva de cada gerente. No cômputo global, é uma responsabilidade do Presidente da empresa. (CHIAVENATO, 1999b.)

Assim como Chiavenato, muitos outros especialistas em administração de empresas colocam a tarefa da administração como sendo indissociável do bem-estar da empresa, o que significa que a mudança organizacional somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas. Nenhuma empresa pode comprar sua rota para qualidade (Deming, 1990). Deming no seu livro “Qualidade: A revolução da administração”, salienta que as empresas japonesas tratam os seres humanos como seus bens mais valiosos e que a tarefa dos administradores é estimular o trabalho direcionado para as metas compartilhadas da empresa, através do preenchimento das necessidades humanas de se satisfazer e auto-realizar-se através do trabalho. O trabalho da liderança é possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam um melhor trabalho e com mais satisfação. (DEMING, 1990).

Deming, em muitas passagens do seu livro enaltece o indivíduo de forma a referenciá-lo como um bem mais valioso da organização; outros de forma diferente deram fundamental importância aos aspectos humanos da organização. Vianna&Junqueira (1996) citam a empresa humanizada, aquela que centra atividades, metas, estratégias e resultados na qualidade de vida de seus seres humanos. Não existe ação empresarial sem a participação das pessoas. E vai além: o sucesso sozinho só proporciona vitória. Em parceria com a felicidade, permite atingir a plenitude humana. A empresa humanizada é composta de seres humanos plenos, que convivem em total harmonia, produzindo mais e melhor.

Caravantes (1997) pondera que na abordagem da qualidade total, os seres humanos são vistos como elemento essencial e fundamental para o processo de mudança. O êxito alcançado por uma organização na realização dos seus objetivos quanto à qualidade e ao desempenho depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento dos seus recursos humanos. Para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem por

meio de políticas de recursos humanos. O homem deve ser considerado o ponto de partida, o centro das atenções.

Foi na segunda metade dos anos 80 que as empresas do mundo ocidental, desorientadas com o espetacular progresso das empresas japonesas, começaram a se preocupar de forma mais intensa e constante com a questão da qualidade e produtividade. Os projetos de Qualidade Total surgiram e com eles a noção sobre a importância da medição. Surgiram então os programas de Qualidade e Produtividade em vários países e com eles os Critérios de Excelência e, como coroação, os Prêmios àquelas organizações que obtivessem melhor performance em gestão empresarial quando levado em consideração o referencial dos Critérios de Excelência.

Segundo Uras (1998), vários enfoques para a Gestão da Qualidade Total foram desenvolvidos, sendo atualmente os modelos apresentados nos Prêmios Nacionais de Qualidade considerados como o estado de arte da gestão. Os Prêmios Nacionais de Qualidade são um fenômeno recente. Dentre os prêmios existentes pode-se destacar o Deming Prize do Japão, 1951; o Baldrige National Quality Award (MBNQA) 1987, Prêmio Norte Americano, o European Quality Award (EQA), 1992, Prêmio da Comunidade Européia, e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), criado em 1992.

Sommer (1999) observa que os modelos dos prêmios são constituídos por critérios de excelência, baseados em valores e conceitos continuamente avaliados e analisados criticamente, resultando em melhorias e atualizações, que são anualmente incorporados ao processo. Mais importante que a premiação é o fato de muitas organizações que, mesmo sem se candidatarem, utilizam os critérios para se auto-avaliarem e orientarem seus esforços para melhorias. Os prêmios de excelência desempenham, portanto, papel importante de consolidação e promoção da qualidade. Não é objeto desse trabalho descrever os principais prêmios, mas, para uma compreensão histórica da criação do PNQ, iremos descrever de forma resumida abaixo os principais Prêmios de excelências.

O Prêmio “Deming” é totalmente gerido pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses. Seu modelo é centrado na implantação de princípios e técnicas como análise de processos, métodos estatísticos e círculos de qualidade. É essencialmente prescritivo por designar técnicas e abordagens específicas em seus itens de controle. Os Critérios desse Prêmio são: Políticas e Planejamento da Organização; Organização e sua Gestão; Educação e Disseminação da Qualidade; Obtenção, Transmissão e Utilização de Informação sobre Qualidade; Análise; Padronização; Controle; Garantia da Qualidade; Efeitos; e Planos Futuros.

O Prêmio “Malcolm Baldrige” foi criado por iniciativa do NIST - Instituto Nacional de Normas e Tecnologias. Os Critérios desse Prêmio são: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Mercado e no Cliente; Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento; Foco no Recurso Humano; Gerenciamento de Processos; e Resultados de Negócios. Para Swyt (1999), o Prêmio “Malcolm Baldrige” provê critérios bem definidos para avaliar e demonstrar a efetividade da organização sob o rótulo da Qualidade. Os critérios do Prêmio Malcolm, com foco em resultados, são ferramentas para avaliar o desempenho organizacional, através da combinação de indicadores fundamentais: financeiro, operacional e satisfação dos clientes.

O Prêmio Europeu de Qualidade foi introduzido pela EFQM - European Quality Award. O Modelo de Excelência da EFQM não é prescritivo e reconhece que existem diferentes formas de alcançar a excelência. Os Critérios do Prêmio Europeu de Qualidade são: Liderança; Políticas e Estratégias; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados dos Clientes; Resultados de Pessoas; Resultados da Sociedade; e Resultados de Desempenho.

O Prêmio Nacional de Qualidade PNQ, gerido pela FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade é, um reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Ocorre anualmente, premiando organizações brasileiras que se destacaram na gestão da qualidade. O PNQ adota desde sua criação os critérios do Prêmio Americano, “Malcolm Baldrige National Quality” e o “Prêmio Deming” do Japão, ocasionando índices cada vez maiores de satisfação, tanto dos membros organizacionais quanto dos clientes. É preciso compreender que o funcionário para produzir o desempenho esperado e ter uma evolução profissional e, conseqüentemente, em seu desempenho precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização. São estes os princípios norteadores do PNQ. Os Critérios desse Prêmio são: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados.

Encarada como uma necessidade na conquista de mercado, a qualidade tornou-se, nos últimos anos, o grande diferencial das organizações que buscam manterem-se competitivas. Para avaliar seu sistema de gestão e desenvolver a excelência em seus produtos e serviços, empresas brasileiras estão, cada vez mais, aplicando critérios que visam à organização como um todo. Neste sentido, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), instituído em 1992, busca promover o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão.

As empresas de serviços estão dentro do contexto de todas as, que estão passando por transformações gerenciais ocasionadas pela mudança do mundo do trabalho e exigidas pela Globalização. O Modelo proposto por Chiavenato contempla qualquer segmento produtivo e os aspectos de avaliação do PNQ também se insere em qualquer dos segmentos. O PNQ, em sua estrutura, se preocupa com a valorização do capital humano e suas políticas ajudam as empresas a repensarem suas políticas gerenciais e principalmente as de Recursos Humanos.

#### **2.4 Prêmio Nacional de Qualidade e os Recursos Humanos**

Iniciado em 1992, com o primeiro ciclo de premiação, quando foram adotados integralmente os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award (Estados Unidos), sua escolha foi possível pelo fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão. A partir de 1993 foi feita uma aproximação com outras administradoras de prêmios do Continente Europeu, o que possibilitou uma coleta de valiosos embasamentos para o Prêmio Nacional de Qualidade.

Preocupados com a evolução das tecnologias de gestão das organizações, bem como com as melhorias introduzidas no modelo do Baldrige, em 1995 foram feitas alterações significativas no PNQ. Em 1996, houve uma revisão para alinhamento nas pequenas alterações do Baldrige e na simplificação dos termos utilizados nos critérios de excelência. O sistema de premiação sofre em 1997 mudanças, tais como a criação de Categorias de Premiação, “Médias Empresas” e Órgãos da Administração do Poder Executivo Federal.

O Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de desempenho de "Classe Mundial", ou seja, organizações que são destacadas pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo, interna e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares da gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro (PNQ 2004).

A partir do Prêmio Nacional da Qualidade foi estimulada a criação de diversos prêmios setoriais, tais como: Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio ANTP da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade em saneamento etc., e regionais, por exemplo: Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Qualidade Amazonas e outros. Além disso, foram também desenvolvidos diversos programas, projetos e ações afins, entre eles, o Programa Qualidade no Serviço Público - PQSP e o

Projeto Excelência que abrange os Institutos de Pesquisa em Ciência e Tecnologia.

Desde sua criação, a Fundação conduziu 11 ciclos de premiação do PNQ e entregam 230 Relatórios de Avaliação para as organizações candidatas. Dessas 230 candidatas, 42 receberam a visita dos examinadores, das quais 16 receberam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ, 2004).

Com toda a experiência e pioneirismos a FPNQ atualizou os critérios de 2004 de acordo com as seguintes premissas. (PNQ, 2004):

- Os Critérios de Excelência devem, permanentemente, espelhar o Estado da Arte da Gestão; e
- Os Critérios de Excelência devem ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação, e de ser pública ou privada.

O Prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias (PNQ, 2004).

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. (PNQ, 2004).

A importância da utilização dos critérios adotados pelo PNQ para as empresas é a possibilidade destas criarem um modelo de gestão, realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional de Qualidade.

De acordo com o manual do PNQ (2004), as organizações que realizam a auto-avaliação utilizando os Critérios de Excelência terão as seguintes oportunidades:

- entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu

sucesso;

- identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria; e
- promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.

As organizações que se candidatarem terão acesso a um relatório detalhado, que relaciona os pontos fortes e aponta as oportunidades para um processo de melhoria, dando às organizações oportunidades de manter e aprimorar ações que levem à excelência em gestão, aumentando, assim, seu potencial competitivo.

A premiação é classificada de acordo com os critérios estabelecidos pelo PNQ como setores/ramos de atividades, sendo dividida em cinco categorias de acordo com PNQ (2004):

- Grandes Empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho .
- Médias Empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e Micro-Empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos. São elegíveis organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mistas, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior.

Em 2002, o Comitê Técnico de Critérios de Avaliação analisou criticamente os Fundamentos do: MBNQA, do European Quality Award – EQA, do Prêmio Ibero-americano, do Prêmio Mexicano, do Prêmios Sul-Americanos, dos estudos da American Society for Quality – ASQ, e das normas ISO séries 9000 e 14000, além das tendências relativas à normatização da Responsabilidade Social e a bibliografia específica voltada para a gestão das organizações. PNQ (2004)

Os Fundamentos elencam uma série de conceitos, princípios e valores aplicáveis à gestão, enquanto os Critérios para a Excelência do Desempenho estabelecem um rol de



requisitos por temas da gestão. Tanto os Fundamentos quanto os Critérios são atualizados anualmente e servem, também, como referencial para permitir um diagnóstico, independente do tipo de organização, sobre o quanto a gestão da empresa estaria afastada do ideal da excelência, objetivando, assim, um contínuo aperfeiçoamento.

Atualmente, os Fundamentos de Excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes (PNQ, 2004):

- **LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS:** A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.
- **VISÃO DE FUTURO:** A busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.
- **FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO:** A qualidade é intrínseca ao produto, embora, os clientes sejam os “árbitros” finais, que julgam a partir de suas próprias percepções. Estas se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para a conquista e a retenção de clientes.
- **RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA:** O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações. A superação decorre da pró-atividade necessária, dado que o legislador tem atuação preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da Sociedade.
- **DECISÕES BASEADAS EM FATOS:** A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos

clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à Sociedade.

- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS:** O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades, que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

- **ABORDAGEM POR PROCESSOS:** A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes do processo, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.
- **FOCO NOS RESULTADOS:** A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e dos interesses de todas as partes empenhadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a Sociedade e a Comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e conveniências de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva.
- **INOVAÇÃO:** Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e

produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia-a-dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade.

- **AGILIDADE:** O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes.
- **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL:** A contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações levam aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e à manutenção dessa posição. As melhorias implementam incluindo ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.
- **VISÃO SISTÊMICA:** As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, *softwares* etc), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

O Organograma abaixo demonstra como o PNQ trabalha com os Critérios de 2004.



Figura 2-1 Modelo de Excelência do PNQ. Fonte PNQ 2004.

A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere

que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Nos aspectos relacionados, nos fundamentos da qualidade, nosso trabalho vai dar ênfase ao critério de número seis, referente a pessoas e seus itens de avaliação (Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida). “Neste critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional, que conduza a excelência do desempenho, a plena participação e ao crescimento pessoal e da organização” (PNQ, 2004 p. 20).

O Sistema de Trabalho avaliado pelo PNQ busca avaliar os aspectos referentes à organização do trabalho dentro da empresa, observando a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e remuneração, reconhecimento e incentivos, controle do aprendizado das práticas de gestão. Há uma preocupação em avaliar como a empresa incentiva e estimula o trabalhador para atingir metas de desempenho estipuladas pela empresa e como consolidar a cultura da excelência na organização.

O PNQ 2004, no que se refere a Pessoas no item “Sistema de Trabalho”, observa os seguintes aspectos:

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas, de forma a: promover a flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas, a resposta rápida, o aprendizado e oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo o seu potencial, individual e em equipe. Descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.

2. Como é assegurada a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades?

3. Como são selecionadas, internas e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização, levando em conta os requisitos de desempenho, de igualdade e de justiça perante a força de trabalho?

4. Como o desempenho das pessoas da força de trabalho, individualmente e em equipe, é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a

promoção da cultura da excelência na organização e o desenvolvimento da carreira das pessoas?

5. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura de excelência?

b) Aprendizado

1. Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos aos sistemas de trabalho? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias.

Neste item observa-se como a Gestão de Pessoas executa suas políticas referentes às diferentes categorias de sistema de trabalho, tais como: contratados em tempo integral ou parcial, temporários autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes. Devem-se observar os aspectos de conhecimento e incentivo, as promoções e as recompensas, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser baseados no desempenho, na aquisição de conhecimento, habilidades e competências, ou em outros fatores.

A Capacitação e o Desenvolvimento avaliado pelo PNQ visam identificar como são desenvolvidas pelas empresas, contemplam o planejamento estratégico, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas na organização e como são feitos os controles a o aprendizado das práticas de gestão, se há a participação dos gerentes e funcionários, nesse processo, quais os critérios de escolha, se há aplicação dos conhecimentos adquiridos, como a capacitação é realizada e avaliada.

O PNQ 2004, no que se refere a Pessoas, no item “Capacitação e Desenvolvimento”, observa os seguintes aspectos:

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas? Incluir as formas de participação da alta direção, dos demais níveis da liderança e das próprias pessoas a serem capacitadas.

2. Como são projetados a capacitação e o desenvolvimento para que as necessidades da organização, relativas às estratégias e aos planos de curto e longo prazo, e das pessoas que compõem a força de trabalho sejam atendidas? Incluir as formas utilizadas para integração de novos membros da força de trabalho.

3. Como a capacitação é realizada e avaliada? Incluir de que forma as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são aplicados e avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à obtenção das estratégias da organização.

4. Como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente? Incluir os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados na organização.

b) Aprendizado

1 Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à capacitação e desenvolvimento? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

O PNQ (2004), no que se refere a “Pessoas” no item “Qualidade de Vida” observa os seguintes aspectos:

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

1. Como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia? Incluir como as pessoas que compõem a força de trabalho participam desta identificação e os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los.

2. Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida? Incluir os mecanismos utilizados para avaliar e melhorar o bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.

3. Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas? Incluir os principais serviços, benefícios, programas e políticos colocados à disposição da força de trabalho, mencionando como as necessidades das pessoas são consideradas na concepção desses serviços e como estes se comparam às práticas de mercado.

4. Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente organizacional? Destacar como os familiares das pessoas que compõem a força de trabalho são considerados nas ações para a melhoria da qualidade de vida.

b) Aprendizado

1 Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à qualidade de vida? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

Para que uma empresa seja eficiente e tenha uma busca constante por qualidade, é importante que ela tenha empregados motivados e com um nível mínimo das suas necessidades atendidas. Deve-se prestar atenção aos aspectos avaliados pelo PNQ, como motivação, qualidade de vida, capacitação, segurança e prevenção da saúde, boa comunicação, trabalho em grupo, reconhecimento e crescimento constante, entre outros. A valorização do capital humano e das políticas de Recursos Humanos deve ser incentivada e avaliada, para que as empresas alcancem o seu sucesso e níveis desejados de excelência, conforme as exigências do Prêmio Nacional de Qualidade.

A qualidade foi inicialmente concebida como um conceito, essencialmente, tecnicista e embasada nos princípios de racionalidade do trabalho, em zero defeitos, no fim do retrabalho e na satisfação do cliente. Entretanto esse fator entra em uma nova fase de sua evolução, que busca valorizar e dar ênfase a princípios humanísticos, tais como: qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, satisfação e bem-estar dos funcionários.

As preocupações com os Recursos Humanos das organizações podem ser visualizadas também no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), que, ao definir seus critérios para certificação das organizações, relaciona vários quesitos ligados às áreas de recursos humanos, mais especificamente de desempenho humano, sendo que a participação proporcional da importância da avaliação do fator humano vem aumentando a cada nova edição dos quesitos de avaliação do referido Prêmio.

Neste sentido, a avaliação de desempenho representa uma variável administrativa de central e cada vez mais imprescindível importância, como instrumento de gestão eficaz das organizações, justificando a multiplicação de estudos na área. A valorização do ser humano é uma tendência que volta a ser discutida e empregada no pensamento administrativo. Essa tendência humanística está embasada em princípios que consideram aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos.

## **2.5 Conclusão**

As transformações ocasionadas com a globalização levaram as organizações a repensarem, seus planejamentos estratégicos e políticas, provocando mudanças da visão mecanicista para uma visão humanista. O cenário passou a exigir empresas mais competitivas e comprometidas com seus produtos e serviços, procurando a qualidade e a valorização do capital humano, como diferencial competitivo. A gestão de Recursos Humanos passa a desempenhar uma função importante dentro das organizações, buscando novas e eficazes políticas de Recursos Humanos.

Diante desse novo cenário, vários estudiosos começaram a definir mais claramente o conceito e a importância dessas políticas, e sua aplicação dentro das organizações. No Brasil passa-se a ser bastante debatido, buscando modelos de valorização das pessoas como diferencial competitivo, pois embora a automação possa ser adquirida por quem tem capital, a diferença quem irá fazer são as pessoas. Com a implantação de programas de qualidade as empresas se depararam com uma nova realidade: investimentos em novas máquinas, tecnologias mais avançadas e novas práticas de gerenciamento mais flexíveis, a que passou a exigir uma maior qualificação, participação e comprometimento dos trabalhadores, os quais passaram a ser responsáveis pela qualidade do produto ou serviço.

Dutra (2001) coaduna com essas idéias, afirmando que a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas vem passando por grandes transformações em todo o mundo. Essa mudança é causada por grandes alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho.

As empresas terão dificuldades cada vez maiores para atrair e manter talentos da próxima geração com potencial de liderança, pois eles têm valores e atitudes muito diferentes a respeito do trabalho, do mundo corporativo e da vida em geral (Souza, 2000). Alguns autores reforçam esta concepção indicando que, mais do que a preocupação com os avanços tecnológicos, as empresas deverão atentar para a atração e a retenção de talentos (BLECHER, 1998; CRAINER E DEARLOVE, 2000).

Chiavenato, preocupado com essas transformações, formulou um modelo de política de Recursos Humanos que compreendesse essas mudanças e adaptações. O modelo proposto por ele contempla aspectos avaliados pelo PNQ, no que se refere ao critério “Pessoas”, analisado neste Trabalho.

A valorização da gestão de pessoas e suas políticas poderão ajudar as empresas a implantarem uma nova visão: que o capital humano, tão importante quanto as máquinas, pode ser um diferencial competitivo. As empresas passaram a exercer suas práticas de inovações organizacionais em dois grupos: o da focada racionalização do trabalho e o foco da inovação para o desenvolvimento de pessoas, abandonando a velha teoria tecnicista. Respondendo aos desafios, a gestão de Recursos Humanos formulou políticas voltadas para trabalhar qualidade de vida, atração e retenção de talentos, cultura de aprendizado, qualidade total, trabalho em equipe, treinamento e outros, como caminho para o diferencial competitivo e sobrevivência das empresas.

As empresas de serviços também passam por esse processo de mudança e seu capital humano tem um grande valor, devido à peculiaridade de sua atividade, pois trata diretamente com o cliente e muitas vezes fazem parte do serviço oferecido pela empresa,



como é o caso das empresas de transporte por ônibus da região metropolitana da grande Natal.

Os Recursos Humanos têm importância fundamental em qualquer empresa, uma vez que a qualidade de seus atendimentos ou serviços está relacionada com a qualidade e os tipos de políticas de Recursos Humanos implantados nas empresas. O desafio dessas novas políticas é a valorização do capital humano, que atenda às necessidades dos trabalhadores, das empresas e de seus clientes. Experiências comprovam que empregados satisfeitos apresentam maior produtividade e melhor qualidade nos serviços oferecidos.

A gestão do conhecimento associada à gestão das pessoas envolve vários aspectos, como: a cultura organizacional, o tipo de liderança da empresa, o impacto de estruturas organizacionais, desenho dos espaços físicos, regras e procedimentos, políticas de recursos humanos, etc. As pessoas têm um papel fundamental na gestão do conhecimento e precisam assumir uma postura ativa. O contexto das organizações mudou, com a Sociedade Industrial, da produção e consumo em massa para a customização em massa. O cenário competitivo das organizações modificou-se a partir da globalização dos mercados e da inovação tecnológica. O enfoque na função das pessoas na organização – desde o sistema sociotécnico, iniciado na Inglaterra, e da Gestão pela Qualidade Total (GQT), iniciada no Japão – no valor do seu conhecimento, mudou, demandando novas tecnologias de gestão.

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foi criado com o objetivo de estimular a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, divulgando as práticas exemplares na gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro. Seus principais fundamentos, que servem como referências para os critérios de excelência, são: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processo e resultados. O critério estudado nesta pesquisa, é referente a pessoas, e contempla três aspectos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, que estão contemplados no modelo de Chiavenato e desenvolvidos por diversas empresas, que são importantes de serem analisados nas empresas de serviços, em especial nas de transporte urbano por ônibus. O PNQ contempla neste critério caminhos que podem avaliar as políticas de Recursos Humanos das empresas de serviços.

### Sistema de Transporte Urbano por Ônibus

Neste capítulo é realizada uma revisão da literatura sobre o Sistema de Transporte Urbano por Ônibus, destacando-se uma parte introdutória sobre o tema, o sistema urbano de transporte coletivo por ônibus, transporte urbano da grande Natal e conclusão.

#### 3.1 Introdução

Nas últimas décadas, percebem-se mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas que vêm influenciando decisivamente a nossa Sociedade. No geral, empresas e pessoas, agentes que interagem nos mais variados contextos e setores da economia identificam que as influências dessas mudanças os encaminham a tomar decisões que direcionam suas operações e vidas nos próximos anos, preparando-os dessa forma para o novo desafio. As organizações têm dado cada vez maior importância aos seus processos de trabalho, sendo suas definições fundamentais para o seu funcionamento e determinação dos instrumentos de gestão por elas utilizadas.

Um desses exemplos é o Setor de Transporte Urbano, considerado um dos motores principais de uma cidade, principalmente pela possibilidade de transportar grandes contingentes de pessoas por intermédio de alguns dos meios existentes, entre outros, o transporte urbano por ônibus, um dos principais do Brasil, em especial da Grande Natal. Vamos caracterizar esse importante Setor de serviços.

#### 3.2 Sistema de Transporte Coletivo Por Ônibus

O aumento da urbanização brasileira, verificado nos últimos trinta anos, elevou excessivamente a procura por transportes nestas áreas. Este crescimento foi causado principalmente pelo fenômeno da migração das populações rurais nos períodos de estiagem e pela falta de emprego, provocando também um crescimento espacial das cidades, no caso específico das capitais e regiões metropolitanas do Nordeste. Novas comunidades foram fixando-se nas periferias dos centros urbanos, aumentando seus limites para as áreas circunvizinhas. Essas áreas, entretanto, não receberam investimentos de infra-estrutura necessária, para garantir a qualidade de vida da população e seus direitos básicos assegurados na Constituição Brasileira, como educação, saúde, lazer e trabalho, levando-os a se deslocarem para outras áreas urbanas já estruturadas, que garantam o acesso a estes

equipamentos e as necessidades de sobrevivência.

Grande parte da população urbana tem baixo poder aquisitivo, fazendo com que o transporte individual não seja uma opção viável para atender às suas exigências de deslocamento. O transporte não-motorizado, embora bastante utilizado, não tem recebido a atenção necessária, com a existência de poucas ciclovias, em sua maioria mal sinalizadas e com trechos descontínuos. Desta forma, a responsabilidade de suprir praticamente todas as necessidades de deslocamento passa a ser do transporte coletivo por ônibus.

As empresas operadoras de transporte público urbano são de grande importância, pois prestam um serviço essencial ao possibilitar a locomoção que garante o funcionamento econômico das cidades, permitindo a circulação de pessoas para diversos fins e contribuindo para um aumento da qualidade de vida quando atinge seus objetivos. Hoje, diante de sua importância e dimensão, tem que se pensar em se preocupar com os aspectos da organização do trabalho, de novas formas de gestão de Recursos Humanos, para atender às necessidades de seus clientes e da Sociedade.

O Transporte Público Urbano por Ônibus desempenha um papel social e econômico de grande relevância para as cidades, pois segundo Ferraz (1998):

- Democratiza a mobilidade, na medida que facilita a locomoção das pessoas que não possuem automóvel ou não podem dirigir.
- Constitui um modo de transporte imprescindível para reduzir congestionamentos, os níveis de poluição e o uso indiscriminado de energia automotiva.
- Minimiza a necessidade de construção de vias de estacionamentos.
- Otimiza o uso dos recursos públicos, possibilitando investimentos em setores de maior relevância social e uma ocupação mais racional e humana do solo urbano.

Segundo Ferraz (1998), as causas de os ônibus terem sido tão empregados em grande escala com relação a outros meios de transportes consistem:

- Em requererem menor investimento inicial do que o sistema sobre trilhos;
- Por sua natureza, serem meio essencial de transporte;
- Em possibilitarem flexibilidade na adequação de itinerários e expansão de trajetos;

- Rapidez na implantação;
- Poderem transportar demandas elevadas e atingirem altas velocidades, desde que em condições prioritárias;
- Valor de revenda alto;
- Serem operados na maioria dos casos pela iniciativa privada e apenas regulados por órgãos públicos.

Segundo Cruz (1998), as características de serviços do transporte público são:

- Intangibilidade.
- Simultaneidade na produção e consumo.
- Dificuldade de padronização.
- Grande dependência do fator humano.
- Demanda irregular, não permitindo estabilidade e uniformidade na produção.
- Produção extra-muros com grande dispersão geográfica, em ambiente não controlável, sujeito a diversas variáveis (topografia, traçado urbano, tráfego etc).
- O mercado é regulamentado e geralmente com pouca diferenciação de prestação de serviços.
- Além de se considerar o contexto do sistema de transporte na região, em que se inserem os prestadores deste serviço, monitorando incessantemente a relação entre os principais autores do processo: usuários (demanda), empresários (oferta) e Poder Público (regulador).

Nos países latino-americanos, os serviços de transporte são explorados por muitas empresas privadas (de pequeno porte), tipicamente artesanais, sendo baseadas na propriedade individual de veículos de pequeno porte. Os operadores se organizam em associações, sindicatos e cooperativas e operam sob licença do Poder Público, que estabelece algumas condições operacionais e principalmente fixa as tarifas (FIGUEROA ; HENRY, 1987).

O modelo de empresas brasileiras do Setor de Transporte Urbano tem algumas características particulares: as empresas são propriedades privadas, em sua maioria de grande heterogeneidade, ao contrário da Europa, por exemplo, onde o Poder Público, opera grande parte das linhas; tem porte significativo, em contraste com outros países da América do Sul, onde imperam empresas individuais ou de pequeno porte; apresentam

características como o uso do diesel como combustível o que exige mais manutenção; influenciam e ampliam-se por outras áreas da economia, além de ser um setor, com uma aplicação, cada vez maior, de novas tecnologias de controle e monitoração operacional.

A evolução clássica das empresas de transportes urbanos mostrou que elas surgiram de pequenos negócios individuais, nos quais o proprietário era quem guiava o seu veículo cuidando pessoalmente de sua manutenção, e assumindo a função de cobrador, além da de administrador do negócio. Não se verificava uma separação nítida entre propriedade e controle dos meios de produção, nem uma preocupação quanto à capitalização para a substituição dos veículos, o que caracterizava a chamada “gestão artesanal”. O surgimento das empresas, na concepção da palavra, se deu com a intensificação das atividades capitalistas, através do crescimento da quantidade e qualidade dos meios de produção, advindos do maior número de veículos e aparelhamento das garagens e oficinas, passando o controle do condutor ao gestor (SIQUEIRA, 1997).

A mudança do modelo tradicional para o modelo empresarial se deu através do processo de concentração das empresas, iniciado em 1970, a partir do controle do Estado no Setor, com a criação de diversos órgãos de controle, planejamento e fiscalização. Foi, então estimulada a realização de estudos, pesquisas e formação de recursos humanos, com a realização de cursos de Pós-Graduação, estágios e cursos no exterior, contribuindo para a formação de técnicos, com capacidade em planejamento, operação e gestão de sistemas de transportes coletivos urbanos.

O processo de fortalecimento do Setor Privado se inicia com a criação em 1987, da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU, criando uma nova fase de interlocuções junto ao Governo, na defesa dos interesses da Classe. Através de investimentos na formação de recursos humanos e na composição de um quadro técnico qualificado, a NTU passa a assessorar os sindicatos patronais nas discussões com os gestores locais (ORRICO et al, 1996).

O impacto da descentralização no gerenciamento das empresas operadoras de transporte coletivo urbano por ônibus é significativo, embora se possam detectar diferentes estágios de evolução e a coexistência de empresas profissionalizadas, em que prevalece o padrão técnico, e empresas “artesaniais”, onde o bom senso e “savoir faire” são determinantes na condução dos negócios (HENRY, 1997).

Segundo Brasileiro (1993), alguns indicadores do processo de modernização já podem ser detectados, como:

- Investimento em Recursos Humanos, com a contratação de profissionais qualificados, geralmente de nível superior, para atuação em diversas funções de administração.
- Processo de informatização da gestão interna e da operação.
- Avanço nas relações profissionais de trabalho, com o estabelecimento de relações assalariadas e regidas por dissídios coletivos.
- Mudança no comando das empresas, com melhor qualificação das gerações que sucedem os pioneiros das empresas.
- Diversificação do capital das empresas, com a tendência à verticalização dos negócios.

O transporte coletivo urbano existe em função das atividades sociais e necessidades econômicas da Sociedade, sendo indispensável em comunidades carentes de recursos, uma vez que o automóvel particular não está ao alcance de todos. Já em comunidades com condições financeiras melhores, a falta de espaço urbano para os deslocamentos essenciais agravada por congestionamentos, bem como a falta de estacionamentos, desestimulam o uso do automóvel, desde que haja alternativas, como, por exemplo, o ônibus, que é, no Brasil, sinônimo de transporte coletivo urbano.

O ônibus é provavelmente o meio de transporte mais conhecido em todo o mundo. Isto se deve à sua flexibilidade, sua competência de adaptar-se a diferentes demandas, sua tecnologia simples, sua facilidade em trocar de rotas ou criar novas rotas, além dos baixos custos de fabricação, implementação e operação quando comparados a outros meios de transporte. Tudo isso faz com que o ônibus seja, atualmente, o principal modo de transporte público disponível em cidades de pequeno e médio portes.

A responsabilidade de promover transporte para a população é do Estado, ficando a gestão do sistema de transporte coletivo a cargo do Poder Público Municipal, embora a operação do serviço em sua maioria seja realizada por empresas privadas, permissionárias do poder concedente, como é o caso das que operam na Grande Natal.

A responsabilidade do Poder Público é proporcionar condições de acesso das pessoas às diversas áreas urbanas, assegurando um transporte de qualidade, como serviço de caráter essencial. As atribuições das empresas operadoras consistem em garantir ao usuário um serviço adequado, satisfazendo as condições de regularidade, continuidade, eficiência, qualidade e segurança. Já o usuário espera ter suas necessidades e direitos garantidos, com serviço eficaz, não oneroso para garantir o acesso ao emprego, ao serviço,

ao lazer e às compras.

O sistema de transporte urbano por ônibus é atualmente o principal modo de transporte público na maioria das cidades brasileiras, pela sua flexibilidade, custo de aquisição e de investimentos para sua operação.

### 3.3 Transporte Urbano da Grande Natal

O estado do Rio Grande do Norte, segundo o último Censo Demográfico do IBGE, realizado em 2000, tem uma população estimada em 2.776,782 (dois milhões setecentos e setenta e seis mil setecentos e oitenta e dois) habitantes, sendo que a região denominada de Grande Natal tem uma população de 1.097,273 (Um milhão e noventa e sete mil e duzentos e setenta e três) habitantes, o que corresponde a 39,51% da população do Estado, sendo assim a área com maior concentração populacional. São oito os municípios que compõem (São Gonçalo do Amarante, São José de Mipibu, Extremoz, Macaíba, Nísia Floresta, Ceará-mirim, Parnamirim, Natal), como se observa no Quadro abaixo.

#### QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL DA GRANDE NATAL

CIDADE	POPULAÇÃO
Natal	712.317
Parnamirim	124.690
São Gonçalo do Amarante	69.435
Ceará-mirim	62.424
Macaíba	54.883
São José de Mipibu	34.912
Extremoz	19.572
Nísia Floresta	19.040
TOTAL POPULACIONAL	1.097,273

Tabela 3-1 Distribuição Populacional da Grande Natal. Fonte IBGE (2000)

Com uma concentração populacional alta em relação às outras regiões do Estado e com uma infra-estrutura de estradas, a Grande Natal conta com um grande contingente de passageiros urbanos, o qual é servido diretamente pelo serviço de transporte coletivo para seu deslocamento, seja para suas atividades laborais, seja para as estudantis ou de lazer. Tal área detém 14 empresas de transporte urbano, das 24 que circulam no Estado como é observado no Quadro abaixo.

#### TRANSPORTE URBANO DA GRANDE NATAL

NATAL	REGIÃO METROPOLITANA
Transportes Guanabara Ltda	Empresa Oceano Ltda
Auto Ônibus Santa Maria Transporte e Turismo Ltda	Empresa Barros Ltda
Transporte Nossa Senhora da Conceição Ltda	Viação Campos Ltda
Viação Riograndense Ltda	Empresa Unidos Ltda
Via Sul	Transul Ltda
Reunidos Ltda	Trampolim
Cidade das Dunas Ltda	Empresa Irmão Brandão Ltda

Tabela 3-2 Distribuição das Empresas de Ônibus da Região Metropolitana da Grande

Natal. Fonte FETRONOR (2004)

Segundo a STTU (2004), a frota efetiva de ônibus que trafega em Natal é de 751(setecentos e cinquenta e um) veículos, com 7.903(sete mil novecentos e três) viagens por dia, transportando 530.000(quinhetos e trinta mil) passageiros por dia.

As empresas que prestam serviço na Região Metropolitana da Grande Natal são todas permissionárias do poder cedente. São empresas de origem familiar, obedecendo ao modelo prevalente na América do Sul. Um negócio iniciado pelo fundador, com um veículo de tecnologia rudimentar, guiado por ele próprio e, com o passar do tempo, já está mais aprimorado em processo de profissionalização, sob comando da segunda geração.

### **3.4 Conclusão**

Nas últimas décadas, o Setor de Transporte Urbano por Ônibus sofreu a intervenção do Governo, que influenciou o surgimento de um novo modelo de organização de serviços. A intervenção foi baseada na racionalização de critérios, com o estabelecimento de padrões mínimos de operação das organizações e subsídio para a renovação da frota. Uma outra consequência dessa intervenção diz respeito à legislação, com a chamada “permissão condicionada”, e a criação de mecanismos para fiscalizar os aspectos relacionados à formação de Recursos Humanos. No momento atual, a qualidade no transporte público vem sendo tratada sob diversos enfoques, a saber: a do operador, a do usuário e a do gestor. Embora todos os estudos apontem para os aspectos ligados a custos, não se preocupando em trabalhar o conjunto do princípio da qualidade. A área de Recursos Humanos é hábil para desenvolver todas as estratégias de uma organização.

O gerenciamento de práticas que efetivamente traduzam os objetivos organizacionais na perspectiva de Recursos Humanos revela tendência irreversível do mercado. A capacidade das empresas se manterem no mercado e o aperfeiçoamento de seus serviços dependem de como elas administram seus recursos humanos e tecnológicos. A administração desses recursos constitui o item principal sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões.



### Metodologia da Pesquisa de Campo

Este capítulo apresenta a metodologia e o procedimento abordado para alcançar os objetivos traçados, esclarecendo o tipo de pesquisa realizado, população e o plano amostral, coleta de dados, aplicação do questionário e técnicas de análise de dados. Está organizado em sete seções: tipo de pesquisa, população em estudo, plano amostral, instrumento de coleta de dados, método de coleta de dados, técnicas de análise dos dados e conclusões.

#### 4.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Gil (1999), uma pesquisa é definida como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. A partir desta colocação, pode-se afirmar que a metodologia da pesquisa é utilização de uma metodologia científica para alcançar os objetivos traçados na pesquisa.

Segundo Vergara (1998), a classificação de uma pesquisa pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa é classificada quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, e quanto aos meios como bibliográfica e de campo.

Conforme Mattar (1999), as pesquisas descritivas devem ser utilizadas quando o propósito for: descrever características de grupo; estimar a proporção de elementos em uma população específica, que tenha determinadas características ou comportamentos; descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Gil (1999) define pesquisa descritiva como aquela que tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já Andrade (2001) descreve pesquisa descritiva como a descrição dos fatos observados, registrados, analisados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre neles.

De acordo com o objetivo e com as definições e classificações acima apresentados, a metodologia seguida foi do tipo descritiva, de caráter exploratório, para identificação de possíveis relações entre as variáveis envolvidas no estudo. Foi feita uma análise para

investigar as políticas de Recursos Humanos nas empresas permissionárias de transporte urbano por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal, com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade.

#### **4.2. População**

Segundo a definição de Gil (1999), a população é um conjunto definitivo de elementos que possuem determinadas características. Na percepção de Barbetta (1999), a população é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar. Contudo, a população pode ser formada pelos habitantes de um determinado lugar, o total de empresas, indústrias de uma cidade, ou a produção de bens de serviços de uma determinada empresa num período de tempo.

Já Moore (2000), tem uma visão mais sintética ao definir população, pois considera como um grupo total de indivíduos, sobre o qual desejamos informações. De acordo com os objetivos desta pesquisa, foi definida a população, como sendo a das empresas permissionárias de transportes urbanos por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal, onde existem em atuação 14 empresas, sendo que 7 atuam em Natal e 7 na Região Metropolitana de Natal, selecionadas para a pesquisa, e as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos, baseando-se no Prêmio Nacional de Qualidade. Essas empresas são responsáveis por transportar a população de 8 municípios, que têm uma população de 1097.273, o que corresponde a 35,51% da população do estado do Rio Grande do Norte, sendo um importante segmento a ser estudado pela sua importância social e econômica.

#### **4.3 Coleta de Dados**

Os questionários consistem em instrumento composto de um conjunto de perguntas elaboradas, em geral, com intuito de reunir informações sobre as percepções, crenças e a opinião dos indivíduos a respeito deles próprios e dos objetos, pessoas e eventos presentes em seu meio ambiente.

Gil (1999) define questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Eles podem ser diretamente aplicados a grupos de indivíduos, em situações nas quais o pesquisador explica os objetivos da pesquisa, dá instruções e esclarece as dúvidas sobre como responder ao instrumento para assegurar de que o fazem da forma mais completa possível.

Foi realizada uma consulta com empresários do setor pesquisado, para analisar o questionário proposto elaborado por esta pesquisa, baseado nos critérios do PNQ 2004. Depois foram efetuadas algumas modificações necessárias com o intuito de tornar as questões mais claras e objetivas.

A pesquisa utilizou, com instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado (Anexo I), composto de perguntas abertas e fechadas. Na primeira parte, identificou-se a empresa; a segunda parte identificou os Recursos Humanos; e a terceira, quarta e quinta parte, fundamentando-se no PNQ 2004, relacionam-se às pessoas, tratando de três aspectos: sistema de trabalho; capacitação e desenvolvimento; e qualidade de vida.

#### 4.3.1 Classificação das Variáveis.

A classificação das variáveis foi baseada nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade 2004, nos aspectos relacionados à pessoa, a saber: sistema de trabalho; capacitação e desenvolvimento; e qualidade de vida.

- Sistema de trabalho

Variáveis	Descrição Das Variáveis
ST-1	A organização do trabalho e a estrutura de cargos da Empresa estão direcionadas a promover a flexibilidade, para que os funcionários desenvolvam a iniciativa, criatividade e todo o seu potencial individual ou em equipe:
ST 2	Os gerentes têm autonomia nos diversos níveis para definir, gerir e melhorar os processos da organização
ST-3	Existe cooperação e comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades relacionadas à Empresa:
ST-4	Existe falha de comunicação entre os diversos setores da Empresa:
ST-5	A Empresa estimula e desenvolve trabalho em equipe
ST -6	Há dentro da Empresa a participação de funcionários na solução de problemas
ST-7	Há dentro da Empresa a participação de funcionários na solução de problemas
ST -8	A empresa seleciona, interna e externamente seus funcionários, levando em conta os requisitos de desempenho, de igualdade e justiça perante o trabalhador:
ST -9	Quem executa o recrutamento e seleção em sua Empresa?
ST-10	Há seleção interna na Empresa?
ST-11	Que ações ocorrem nos processos de recrutamento interno?
ST-12	Quais as formas de recrutamento utilizado pela Empresa?
ST-13	No processo seletivo, quais as técnicas de seleção empregadas pela Empresa?
ST-14	No processo seletivo, quais as técnicas de seleção empregadas pela Empresa?
ST-15	A Empresa avalia e gerencia o desempenho de seus funcionários, individualmente ou em equipe:
ST-16	A empresa avalia e gerencia o desempenho de seus funcionários, individualmente ou em equipe:
ST-17	Existem políticas de incentivos, de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de trabalho?

Tabela 4-1 Variável do Sistema de Trabalho

- Capacitação e Desenvolvimento

Variáveis	Descrição das variáveis
C e D -1	Existe uma política de capacitação que contemple as necessidades da empresa
C e D-2	Existe uma política de capacitação que contemple as necessidades da empresa
C e D -3	Os demais níveis gerenciais da empresa e as próprias pessoas são estimulados a serem capacitados
C e D-4	Os demais níveis gerenciais da empresa e as próprias pessoas são estimulados a serem capacitados
C e D-5	Existe uma política de capacitação para a integração de novos membros na empresa?
C e D-6	A empresa tem uma política de avaliação da capacitação, que acompanhe de que forma as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são aplicados e se tem eficiência no apoio a obtenção das estratégias da empresa?
C e D-7	Existe plano de carreira na empresa?
C e D-8	Qual a média de tempo de serviço que o trabalhador fica em sua empresa?
C e D-9	No projeto de capacitação da empresa há uma preocupação em trabalhar a qualidade e seus objetivos ?
C e D-10	Quantos funcionários são capacitados anualmente em sua empresa?
C e D-11	Qual o grupo de trabalhadores que é mais capacitado?
C e D-12	A empresa tem políticas de implementação de inovações ou melhorias das práticas de padrões de trabalho
C e D-13	Existe uma política de avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à capacitação e desenvolvimento?

Tabela 4-2 Variáveis da Capacitação e Desenvolvimento

- Qualidade de Vida

Variáveis	Descrição das variáveis
QV -1	Há uma política de identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia?
QV-2	Existe uma política voltada para a participação dos trabalhadores na identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia?
QV-3	A empresa identifica e trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas visando à melhoria da qualidade de vida de seus funcionários?
QV-4	O clima organizacional da empresa é propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos trabalhadores
QV-5	Existem na empresa serviços, benefício, programas e políticas colocadas à disposição do trabalhador para melhoria da qualidade de vida?
QV-6	As praticas de melhorias de qualidade de vida dos funcionários de sua empresa estão iguais ou melhores do que os praticados por outras empresas?
QV-7	A empresa colabora para a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores fora do ambiente organizacional?
QV-8	Existem ações dentro da empresa no programa de qualidade de vida que incluem as famílias dos funcionários?
QV-9	A empresa realiza atividades sociais (festas, jogos, passeios), com o envolvimento de todos (funcionários, diretores, gerentes):
QV -10	A valorização do cliente interno está presente na cultura, ou seja, nos valores da empresa?
QV -11	A empresa costuma fazer uma avaliação de suas políticas, praticas ou melhorias relativas ao ambiente de trabalho, clima organizacional, que venham assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação dos trabalhadores, garantindo uma melhor qualidade de vida?

Tabela 4-3 Variáveis de Qualidade de Vida

#### 4.4 Aplicação do Questionário

Em decorrência das poucas dúvidas suscitadas na consulta aos empresários, sobre o questionário, procedeu-se às alterações necessárias e passou-se à aplicação do instrumento

Inicialmente, antes da pesquisa, houve um contato com duas instituições que representam o segmento pesquisado, no caso da FETRONOR e do SETURN, para solicitar apoio. Nos primeiros contatos, foi dado total apoio à pesquisa, fornecendo quantitativo de

empresas, localização, contatos para a entrevista. No segundo contato, quando o questionário estava elaborado, foi proposto encaminhar, via FETRONOR e SETURN, os questionários para as respectivas empresas, o que foi feito em janeiro de 2005. No mês seguinte, apenas um questionário respondido foi devolvido. Diante da situação em contato com as instituições representativas, passou-se a visitar todas as empresas pessoalmente, em março de 2005. Em abril desse ano foi possível fazer e coletar 11 questionários de um universo de 14, correspondendo a 78,57% das empresas pesquisadas.

#### **4.5 Técnicas de Análise dos Dados**

As técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho, para a análise de dados, foi a Estatística Descritiva, que, de acordo com Barbetta (2003) consiste na utilização de técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar dados para interpretá-los conforme os objetivos da pesquisa. A partir da formulação dos dados em tabelas e gráficos, a presente pesquisa permitiu que fosse feita uma análise exploratória das informações obtidas, junto aos empresários e gerentes das empresas permissionárias do sistema de transporte urbano por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal. Através dessa análise, foram testadas as hipóteses formuladas e a análise descritiva e exploratória foram utilizadas para a verificação dos objetivos da pesquisa.

##### **4.5.1 Análise Descritiva e Exploratória**

A Estatística Descritiva e Exploratória consiste na produção de tabelas, figuras e medidas, tais como média mediana, desvio padrão e variância que possibilitem ao analista ter uma visão rápida e objetiva dos dados coletados para sua interpretação e compreensão.

Neste trabalho, a Estatística Descritiva e Exploratória foi utilizada para descrever a primeira e a segunda parte. Para a análise das partes III, IV e V, utilizou-se a porcentagem/proporção com ferramenta para identificar se as empresas estão aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade, ou seja, observou-se a proporção de respostas “sempre”, levando-se em consideração que a opção por essa resposta corresponde ao mesmo que dizer que as normas ou técnicas empregadas pelas empresas estão em conformidade para participarem do Prêmio Nacional de Qualidade .

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com auxílio do *Software Statistica* versão 5.0.

O objetivo deste capítulo é apresentar os dados coletados durante a fase da pesquisa de campo, contendo a análise descritiva e exploratória por meio da produção de gráficos, tabelas e medidas de dispersão, para se obter uma melhor compreensão dos dados que envolvem todo o questionário, bem como discutir os resultados encontrados.

Neste capítulo será discutida a validação da pesquisa e a análise descritiva dos dados pesquisados, e será feita uma síntese dos resultados e conclusão.

#### 5.1 Validação da Pesquisa

A amostra utilizada deu ênfase à população como um todo (pesquisa censitária). A população-alvo é constituída dos empresários e gerentes das empresas permissionárias do sistema de transporte urbano de passageiros por ônibus, da Região Metropolitana da Grande Natal, no ano de 2005, nos meses de janeiro a maio. A população total corresponde a 14 empresas que atuam nessa área geográfica, filiadas à FETRONOR ou à SETURN.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com auxílio do *software statistica* versão 5.0.

##### 5.1.2 Análise dos Respondentes

A parte inicial da pesquisa foi realizada através de contato com a FETRONOR e SETURN, que demonstraram interesse pela pesquisa e se propuseram a colaborar no intuito de sua realização. No segundo momento, quando o instrumento, estava pronto, foi acertado que as próprias instituições mandariam para as empresas o questionário no início de janeiro de 2005.

Na metade do mês de fevereiro de 2005, só uma empresa tinha devolvido o questionário devidamente preenchido. Foi observado que era necessário mudar o procedimento de entrega e recebimento do questionário, passando a marcar visitas nas empresas para explicar a importância da pesquisa e de sua colaboração com o

preenchimento do questionário.

No final do total de 14 empresas visitadas ou contratadas, apenas 11 responderam ao questionário, correspondendo a um percentual de 78,57% do universo pesquisado, ficando 3 empresas, que optaram por não responder, que corresponde a um percentual de 21,43% do universo proposto.

### 5.1.3 Análise Crítica do Questionário

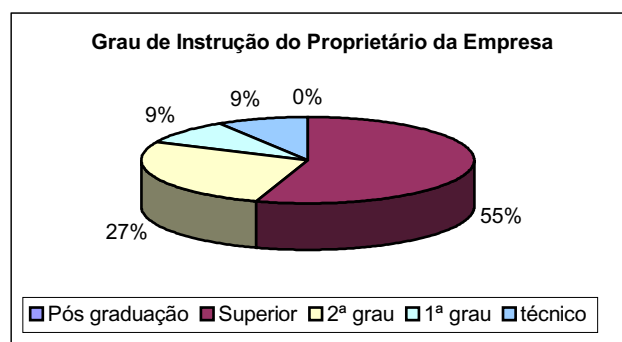
Todas as variáveis do questionário foram consideradas, não tendo sido apontado nenhum erro ou incompreensão por parte dos entrevistados.

## 5.2 Análise Descritiva

A análise descritiva da pesquisa tem o objetivo de analisar as variáveis pesquisadas com respeito às políticas de Recursos Humanos nas empresas, nos aspectos da identificação da empresa, os setores de Recursos Humanos e os critérios do PNQ 2004, que são apresentados como variável, o que gerou gráficos de histograma, com subsídios suficientes para utilização da análise descritiva.

### 5.2.1 Perfil das Empresas

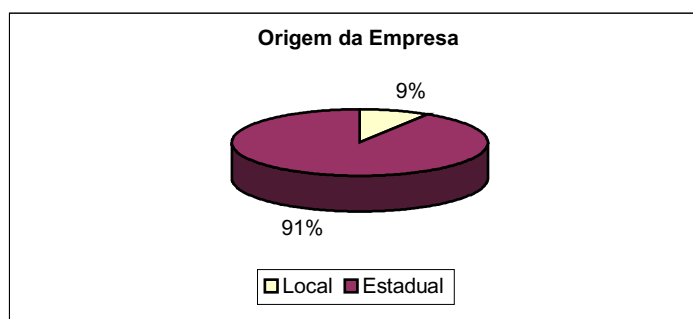
A primeira parte da pesquisa caracterizou perfil das empresas permissionárias do Sistema de Transporte Coletivo por Ônibus. Nesta primeira parte, foram identificados, idade do proprietário, sexo, origem da empresa, o tempo que atua no Setor, quem gerencia a empresa, grau de instrução do gerente, setores da área administrativa da empresa, números de passageiros, funcionários, viagens, tipo de relação trabalhista.



**Figura 5-1 Grau de Instrução do Proprietário da Empresa**

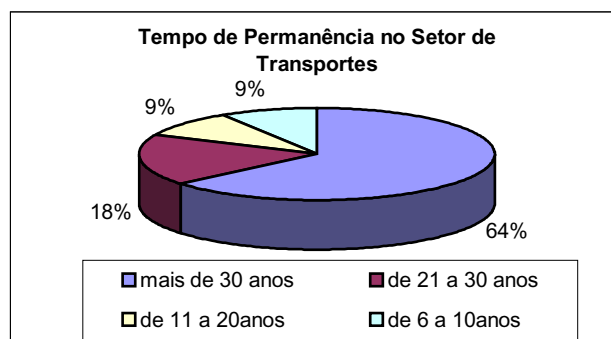
Na Figura 5.1, pode-se observar graficamente que 55% dos proprietários das empresas entrevistadas possuem nível superior 27%; possuem o antigo Segundo Grau, atual Ensino Médio, 9% possuem o Curso Técnico; e 9%, o antigo 1ª Grau, hoje Ensino Fundamental. Constata-se uma preocupação em se ter um melhor conhecimento para o gerenciamento das empresas.

Nesta primeira análise, percebe-se que um grupo de 55% se concentra com formação de nível superior, apontando para uma maior profissionalização do gerenciamento das empresas. Um segundo com 27% e 9%, que totaliza 36%, está com o Ensino Médio e Técnico, com pouca formação gerencial, gerenciando por experiência adquirida. Um terceiro grupo, com 9% com formação de Ensino Fundamental, estão localizados nas empresas pequenas e pioneiras, que gerenciam a moda antiga, pela experiência de anos de trabalho, sem qualificação profissional adequada para gerenciamento. Este resultado corrobora com as observações que Brasileiro (1993) destaca sobre o processo de modernização das empresas, com a preocupação de ter profissionais de nível superior no processo de gerenciamento, apontando que um grupo tenta se adequar aos avanços do seu segmento e outros ainda não conseguiram.



**Figura 5-2 Origem da Empresa**

Através da Figura 5.2, pode-se observar graficamente que, das empresas entrevistadas, 91% são de origem estadual e 9% de origem local, constatando-se que todas são de origem do estado do Rio Grande do Norte, o que mostra um certo controle local sobre as concessões de linhas, embora esses dados pudessem ser mais reais, se todas as empresas tivessem respondido os questionários, uma das que deixou de responder é de origem de outro estado.

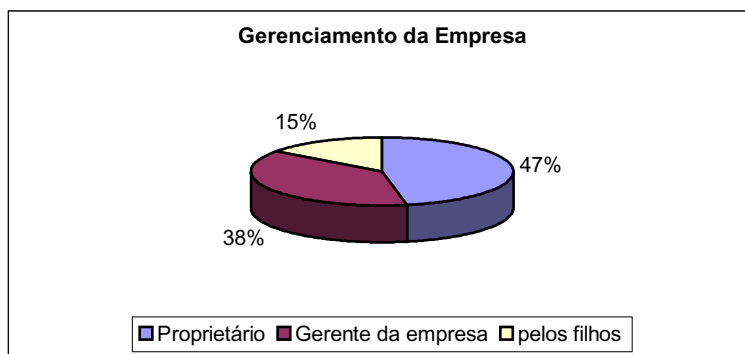


**Figura 5-3 Tempos de Atuação no Setor de Transportes**

Quanto ao tempo de atuação no sistema de Transporte Urbano por Ônibus podemos observar na Figura 5.3 que todas as empresas já atuam nele há bastante tempo, com média

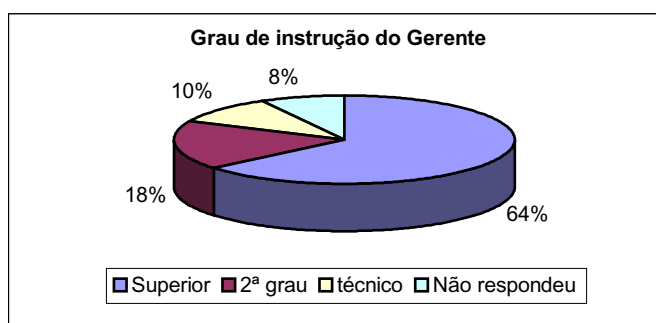


acima de 6 anos no mercado. Dentre que as pesquisadas, 64% têm mais de 30 anos no mercado, 18% de 21 a 30 anos, 9%, entre 11 e 20 anos e 9%, de 6 a 10 anos, comprovando assim, que já estão consolidadas no sistema de transporte. Esse tempo de permanência caracteriza o modelo de empresas de transportes por ônibus implantado na América Latina, que começa artesanalmente com seu fundador, passando para outras gerações da família as quais com o tempo, vão se profissionalizando, como aponta Figueroa; Henry (1987) e Siqueira (1997).



**Figura 5-4 Gerenciamento da Empresa**

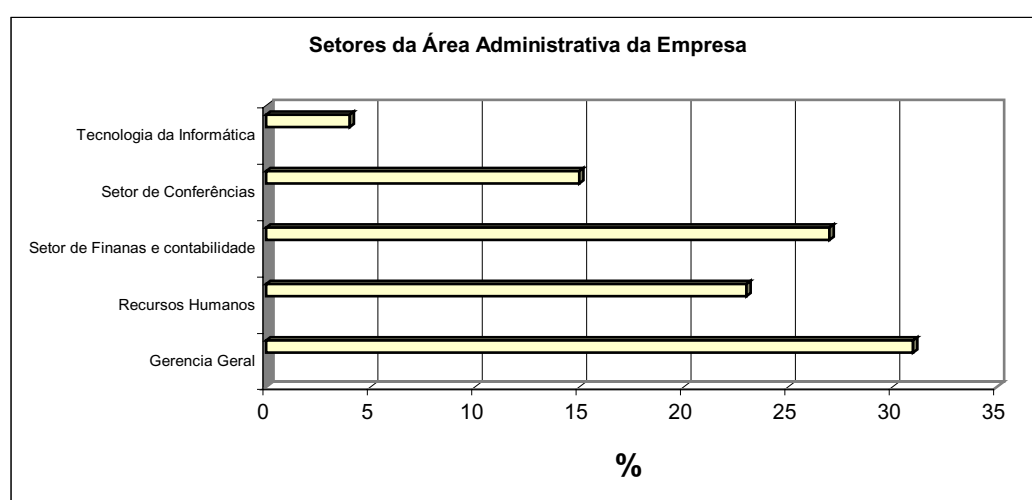
Conforme ilustra a Figura 5.4, as empresas de transporte urbano por ônibus são gerenciadas em sua maioria (47%) por seus proprietários. Consta-se também que 38% são administradas por gerentes e que 15% são gerenciadas pelos filhos dos proprietários. O controle gerencial das empresas sob o comando de seus proprietários e filhos totaliza 62%, verificando-se também uma centralização administrativa. Percebe-se que esse grupo de empresas da Grande Natal segue o modelo gerencial desse sistema de transporte implantado na América Latina, apontado por Figueroa; Henry (1987) e Siqueira (1997).



**Figura 5-5 Grau de Instrução do Gerente**

A Figura 5.5 destaca que 64% das pessoas que gerenciam as empresas pesquisadas têm Curso Superior, 18% têm o 2º grau, atual Ensino Médio, 10% têm o Curso Técnico e 8% não responderam. Observa-se que há uma preocupação por parte de algumas empresas com um gerenciamento com qualidade e conhecimento adequado para suas empresas

Percebe-se, ainda, que 28% das empresas não estão preocupadas com a formação profissional de seus gerentes, trabalhando de forma tradicional e familiar. Observou-se a concentração de gerentes com Curso Superior nas empresas sediadas em Natal, e que poucas empresas com sede na Grande Natal, têm gerentes com Curso Superior, tendo a sua grande maioria possuem o Curso Técnico e o Ensino Médio. Segundo Brasileiro (1993), as empresas no seu processo de modernização passaram a contratar profissionais qualificados, geralmente de Nível Superior, para atuação em diversas funções de administração e mudança no comando das empresas, com melhor qualificação das gerações que sucedem os pioneiros das empresas. Esse resultado encontrado aponta que um grupo desse setor de transporte pesquisado também está se formulando e seguindo os avanços de outras regiões.



**Figura 5-6 Setores da Área Administrativa da Empresas.**

A Figura 5.6 mostra os setores administrativos da empresas pesquisadas que se destacam com mais de 31%, o setor de Gerência Geral; o Setor Financeiro e de Contabilidade com mais de 27%; o de Recursos Humanos com 23%; o Setor de Conferência com aproximadamente 15%; e o Setor de Tecnologia da Informática, com 4%. O Setor de Recursos Humanos em terceiro lugar nos objetivos da empresas pesquisadas, tendo um peso maior a Gerência Geral e o Setor de Finanças e de Contabilidade, o que mostra uma tendência voltada para o controle e para as finanças. Observa-se que essa organização administrativa é típica do setor de transporte, concentrando em sua formação administrativa a Gerência Geral e o Setor Financeiro e de Contabilidade, voltado este mais para o gerenciar e o controle financeiro da empresa, ressaltando-SE que esse segmento encontra-se em fase de transformação gerencial.

### Perfil das Empresas e dos Empresários

<i>Empresas</i>	<i>Sexo do Proprietário</i>	<i>Idade do Proprietário</i>	<i>Nº de Funcionários</i>	<i>Nº de Mulheres</i>	<i>Nº de Homens</i>	<i>Nº de Diaristas</i>
1 Empresa A	Masculino	50	1009	121	888	8
2 Empresa B	Masculino	75	35	4	31	0
3 Empresa C	Masculino	50	230	40	190	5
4 Empresa D	Masculino	50	21	1	20	0
5 Empresa E	Masculino	68	15	1	14	0
6 Empresa F	Masculino	50	155	12	143	0
7 Empresa G	Masculino	39	110	10	100	0
8 Empresa H	Masculino	58	256	24	232	0
9 Empresa I	Masculino	69	25	4	21	0
10 Empresa J	Masculino	70	457	52	455	0
11 Empresa K	Masculino	50	270	20	250	0
Total	.....	609	2583	289	2344	13

**Tabela 5-1 Perfil dos Empresários e das Empresas**

Nas Tabelas 5.1 e 5.2 destacam-se os perfis dos empresários e das empresas pesquisadas, com o registro de 100% do sexo masculino, com idade variando entre a máxima de 75 e a mínima de 39 anos, com valor médio de 57 e o valor mediano de 54 anos. No quantitativo de funcionários, destaca-se uma área com pouca participação das mulheres, com 12,12%, sendo em sua maioria composta por homens, com 87,88%, apontando que esse setor não tem uma cultura para absorver. Observa-se que existem empresas de diversos portes variando de 15 a 1005 funcionários, com um valor médio de 235 funcionários e valor mediano de 156 funcionários e idade dos proprietários na faixa idosa.

Na relação trabalhista, observou-se que as empresas pesquisadas têm 2.570 trabalhadores contratados, o corresponde a 99,5% do total de funcionários, com 13 diaristas que correspondem a 0,5% dos funcionários, não se registrando serviços terceirizados. Os valores máximo de pessoas contratadas foi de 1.009 funcionários, com um valor mínimo de 15, um valor médio de 237 e um valor mediano de 155 funcionários, essa é constatada no modelo de Chiavenato (1999 p.57), “ Obediência à legislação trabalhista, às convenções sindicais e aos acordos coletivos, respeito aos contratos individuais e coletivos..., desenvolvidos entre a empresa e o funcionário”, gerando, segundo esse autor, um clima de confiança mútua dentro da empresa. Corroborando também com esses resultados, Brasileiro (1993) afirma avanços nas relações profissionais de trabalho, com o estabelecimento de relações assalariadas e regidas por dissídios

coletivos como um dos indicadores detectados com a modernização das empresas.

#### Estatísticas Descritivas

	Valor médio	Valor mediano	Valor mínimo	Valor máximo	Variância	Desvio Padrão
Idade do Proprietário	57	54	39	75	126,54	11,25
Nº de Funcionários	235	155	15	1009	86037,16	291,61
Nº de Mulheres	26	12	1	10	21	35,51
Nº de Homens	213	143	14	888	88095,49	260,95
Nº de Diaristas	1	0	0	8	7,36	2,71
Nº de Pessoas Contratadas	237	155	15	1009	86113,2	291,74
Nº de Pessoas Terceirizadas	1	0	0	10	9,09	302
Nº de Pessoas que Trabalham na Área Administrativa	19	8	2	75	605,05	24,6
Nº de Pessoas no Escritório	6	0	0	53	249,02	15,78
Nº de Pessoas na Garagem	29	16	2	119	1322,22	36,36
Nº de Operários	172	96	0	815	58876,42	244,7
Nº de Veículos	69	60	6	235	3849,69	62,85
Nº de Linhas	11	8	1	33	100,29	10,01
Nº de Viagens diárias	388	360	10	1500	204627,82	452,36
Nº de Passageiros Transportados	26062	14900	660	110000	115258036,4	33949,7

**Tabela 5-2 Estatística Descritiva do Perfil dos Empresários e das Empresas.**

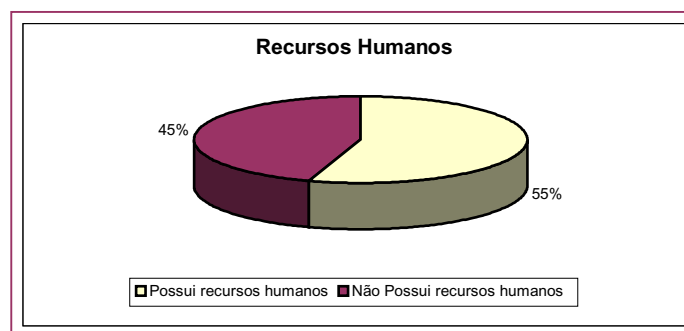
Na divisão das Áreas Administrativa e Operacional, observou-se que a concentração de funcionários é na área operacional das empresas, com um valor máximo de 815, um mínimo de 15, e um valor médio de 172 funcionários. A área administrativa teve um valor máximo de 75 funcionários, com um valor mínimo de 2 e um valor médio de 19 funcionários. No Setor de Garagem, foi observado que o valor máximo é de 119 funcionários, o valor mínimo é de 2 e o valor médio é de 29 funcionários.

As empresas pesquisadas têm uma frota estimada em valor máximo de 235 veículos, um valor mínimo de 6, um valor médio de 69 e um valor mediano de 60 veículos. Com uma média máxima de 33 linhas, uma média mínima de 1 linha e um valor médio de 11 linhas. Seu montante máximo de viagens realizadas foi estimado em 1500, mínimo de 10 e um valor médio de 399 e com uma média máxima de 100.000 passageiros transportados, mínima de 680 e valor médio de 26.062 passageiros transportados, caracterizando, assim, diversos portes de empresas que atuam na região da Grande Natal.

Destaca-se que a população de empresários é totalmente do sexo masculino, com idades compatíveis com o nível da geração familiar, no tocante à mudança de controle das empresas, por filhos e netos, dentro do modelo colocado por Siqueira (1997). No que se refere à força de trabalho, esse Setor não tem uma cultura para absorver trabalhadores do sexo feminino. Sendo assim, observa-se uma grande concentração de trabalhadores do sexo masculino, principalmente na área operacional, já que a maioria de suas atividades são externas e operacionais (garagem, transporte, fiscalização e despachantes), e segundo

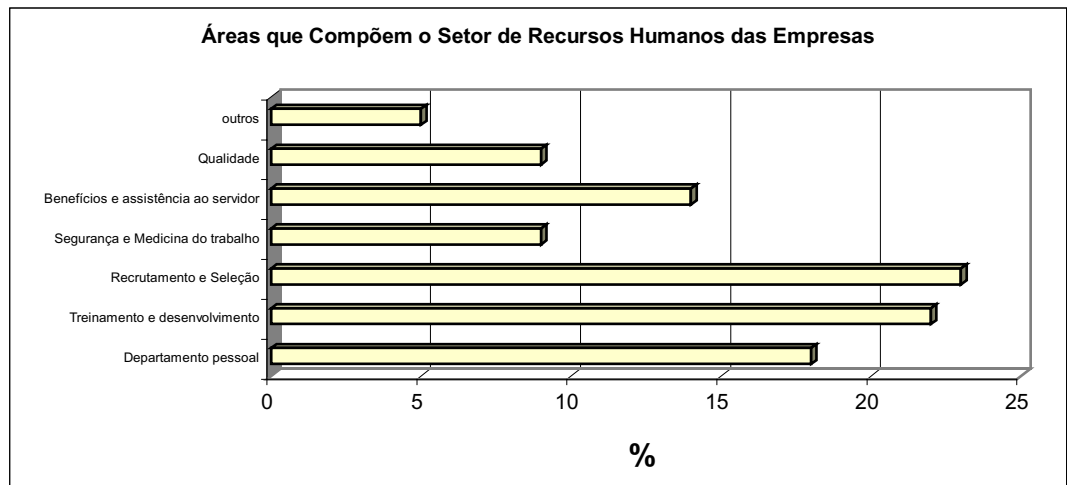
Cruz (1998 p.65), “com grande dependência do fator humano” e “produção extramuros com grande dispersão geográfica, em ambientes não controláveis, sujeitos a diversas variáveis.”. As empresas revelam preocupações com a legalidade das relações trabalhistas e com a contratação de seus funcionários, acompanhando o processo de modernização apontado por Brasileiro (1993). Constatam-se diversos portes de empresas, identificados pela quantidade de funcionários, de veículos, de viagens realizadas e quantidade de passageiros transportados. Dessas empresas, as maiores se concentram e atuam em Natal e as de pequeno porte se concentram na Grande Natal.

### 5.2.2 Área de Recursos Humanos



**Figura 5-7 Existência do Setor de Recursos Humanos**

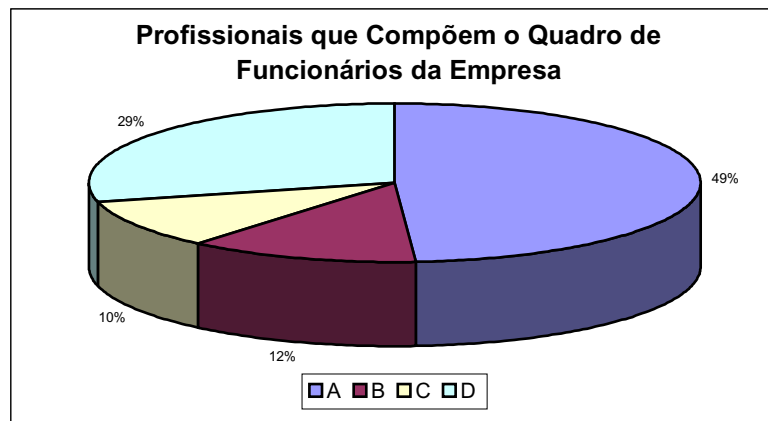
Percebe-se graficamente na Figura 5.7 que 55% das empresas possuem Setor de Recursos Humanos, enquanto 45% não possuem esse Setor, Afirmando no questionário que a seleção de seus funcionários era feita pelo gerente geral, proprietário ou terceirizada. Observa-se que em muitas das empresas que não dispõem do Setor de Recursos Humanos, a função própria desse tipo de Setor é realizada pelos proprietários e por seus gerentes, ou então incorporadas por outros setores da Administração, chegando-se mesmo a terceirizar esse serviço, o que mostra que, de alguma forma, eles executam práticas de Recursos Humanos avaliadas pelo PNQ. Henry (1997 p.77) corrobora com os resultados, afirmando que “o impacto da descentralização no gerenciamento das empresas operadoras de transporte coletivo urbano por ônibus é significativo, embora se possam detectar diferentes estágios de evolução e a coexistência de empresas profissionalizadas, em que prevalece o padrão técnico, e empresas” artesanais “, onde o bom senso e”savoir faire” são determinantes na condução dos negócios”. Esse aspecto é observado nas empresas pesquisadas.



**Figura 5-8 Áreas que Compõem o Setor de Recursos Humanos**

A Figura 5.8 retrata as políticas de Recursos Humanos praticadas pelas empresas que responderam, sobre a existência do Setor de Recursos Humanos: do total de 11 empresas, apenas 6 responderam que sim e 5, não, como mostra a Figura 5.9. O Recrutamento e a Seleção correspondem a 23%; Treinamento e Desenvolvimento a 22%; Departamento de Pessoal, a 18%; Benefícios e Assistência ao Servidor 14%; Segurança e Medicina, 9%; Qualidade, 9%, e outros, 5%, estando estas políticas de acordo com os três critérios do PNQ 2004, no que se refere a pessoas, no Sistema de Trabalho, Capacitação Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

Observa-se que as políticas tradicionais de Recursos Humanos concentram-se com um peso bem maior, no que se refere a Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Departamento de Pessoal, com um percentual somatório de 63%. Ficando as políticas de Benefícios e Assistência ao Servidor, Segurança e Medicina do Trabalho, Qualidade e outras políticas com um percentual somatório de 37%. Este último grupo, responsável pela qualidade de vida dos trabalhadores, que é responsável por um bom ambiente físico e pelas condições e psicológicas do trabalhador, para que este possa assegurar a qualidade do serviço prestado. Evidencia-se, que essas áreas estão amadurecidas dentro das empresas em suas ações gerencias.



**Legenda:**

**A** - Contador, mecânico, cobrador, despachante, motoristas, segurança, secretária, borracheiro e serviço geral;  
**B** - Administrador, técnico de contabilidade, médico do trabalho, advogado e conferente  
**C** - psicólogo e profissional de informática;

**Figura 5-9 Profissionais que Compõem o Quadro de Funcionários das Empresas**

Através da Figura 5.9, pode-se observar o quadro de funcionários que compõem as empresas pesquisadas. Destaca-se no bloco A (contador, mecânico, cobrador, despachante, motorista, segurança, secretária, borracheiro e serviço geral), com 49%. O bloco B (administrador, técnico de contabilidade, médico do trabalho, advogado e conferente), com 12%. O bloco C (psicólogo e profissional de informática), com 10%, e os que não foram citados, 29%. Observa-se que no bloco A as funções são operacionais, ficando as funções de contador, segurança e secretária como funções da administração. Já nos blocos B e C, todas as funções são administrativas. As profissões referentes à área de saúde e segurança do trabalho não foram citadas nos questionários respondidos, sendo uma área de grande importância para a segurança e qualidade de vida dos funcionários. O PNQ 2004, contemplado no item 6.3, “qualidade de vida”, se refere à identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, como os funcionários participam dessa identificação e os principais métodos e metas para eliminar esses perigos e riscos ou minimizá-los.



**Legenda:**  
**A** - Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamentos, planejamentos, higiene e segurança do trabalho e programa de desenvolvimento e treinamento;  
**B** - Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos, Análise e Descrição de Cargos e Salários, Plano de carreiras, Avaliação do Desempenho, Benefícios Sociais, Sistema de Informação, Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador, Relações Trabalhistas, Desenvolvimento Organizacional, Bancos de Dados, Auditoria de Recursos Humanos, Políticas e Comportamentos Socialmente Responsável

**Figura 5-10 Políticas Desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos**

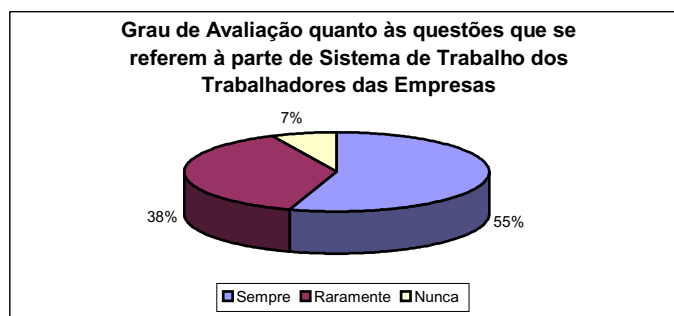
Observa-se graficamente na Figura 5.10 que as políticas desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos destacam-se em dois grupos: O grupo A (Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento, Planejamento, Higiene e Segurança do Trabalho e o Programa de Desenvolvimento e Treinamento), com 34%, itens avaliados pelo PNQ 2004; O grupo B (Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos, Análise e Descrição de Cargos e Salários, Plano de carreiras, Avaliação do Desempenho, Benefícios Sociais, Sistema de Informação, Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador, Relações Trabalhistas, Desenvolvimento Organizacional, Bancos de Dados, Auditoria de Recursos Humanos, Políticas e Comportamentos Socialmente Responsável) com 66% dos questionários respondidos. Todas essas práticas citadas nos grupos A e B são em sua maioria avaliadas pelo PNQ 2004.

Segundo Chiavenato (1999b.), as políticas surgem em função da racionalidade, filosofia e cultura das organizações, são regras estabelecidas para governar funções e garantir o desempenho de acordo com os objetivos traçados. A política de Recursos Humanos tem muita importância para o processo de desenvolvimento das empresas e as políticas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas estão dentro das políticas de Recursos Humanos aplicadas pelas empresas brasileiras, apontando nesse setor um avanço no processo de gerenciamento. O modelo proposto por Chiavenato (1999) contempla todas essas políticas apontadas na pesquisa.



### 5.2.3 Sistema de Trabalho

O critério de Sistema de Trabalho examina-se “como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura de excelência na organização. Solicita-se também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão” (PNQ 2004 p.36).

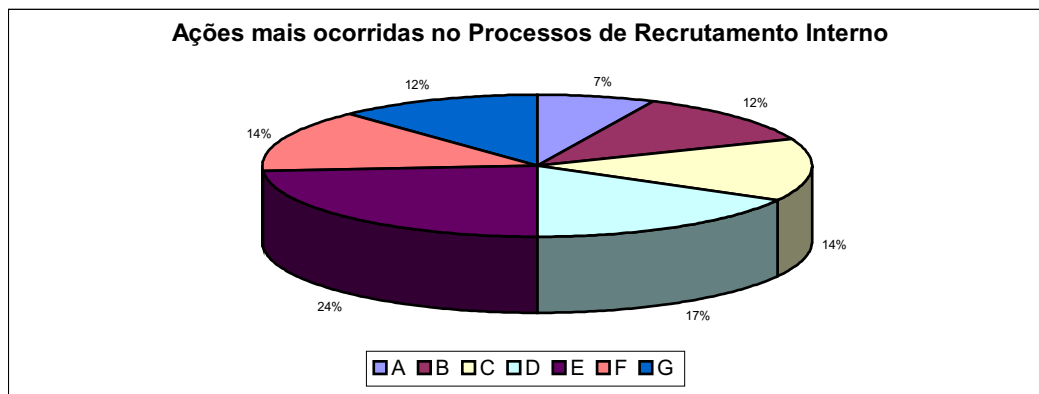


**Figura 5-11 Grau de Avaliação das Questões sobre Sistema de Trabalho**

A Figura 5.11 retrata as questões de 01 a 17, que correspondem ao sistema de trabalho de acordo com os critérios de avaliação do PNQ 2004, nos critérios de: estruturação de cargos para promover a flexibilidade, para desenvolver iniciativa, criatividade e potencial individual ou de equipe, autonomia dos gerentes, sistema de comunicação, estímulo de trabalho em equipe, participação dos funcionários nas soluções de problemas, pesquisa de satisfação de funcionários, processo seletivo, avaliação de desempenho, política de remuneração e melhoria nas práticas de trabalho. Nesta parte do questionário, todas as empresas responderam a todas as questões, mesmo as que não dispõem de Recursos Humanos, realizando algumas políticas próprias desse Setor praticadas no mercado e avaliadas pelo PNQ.

Pode-se observar graficamente, através da porcentagem/proporção das respostas "sempre", que 55% dos itens ou questões que se referem à parte do sistema de trabalho estão de acordo com os critérios de excelência para que as empresas de transportes urbanos estejam aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade. Seguidos de 38% de respostas "raramente" e 7% de respostas "nunca". As empresas que responderam raramente se concentram em sua maioria na Grande Natal; as que não evoluíram tal como as que se localizam em Natal revelam, porém um avanço por executarem raramente.

Para Chiavenato (1999a. P.56), recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.



**Legenda:**

- A - Todas as vagas são anunciadas para os candidatos internos
- B - Qualquer empregado pode candidatar-se a uma vaga
- C - Qualquer empregado pode candidatar-se a uma vaga, com algumas restrições (tempo no posto atual, por exemplo)
- D - O superior hierárquico pode vetar uma candidatura
- E - Os critérios de seleção são os mesmos que valem para os candidatos externos
- F - Os candidatos internos participam do mesmo processo seletivo conjuntamente com os candidatos externos
- G - em caso de empates nas avaliações, o candidato interno terá preferência

**Figura 5-12 Ações mais ocorridas no Processo de Recrutamento Interno**

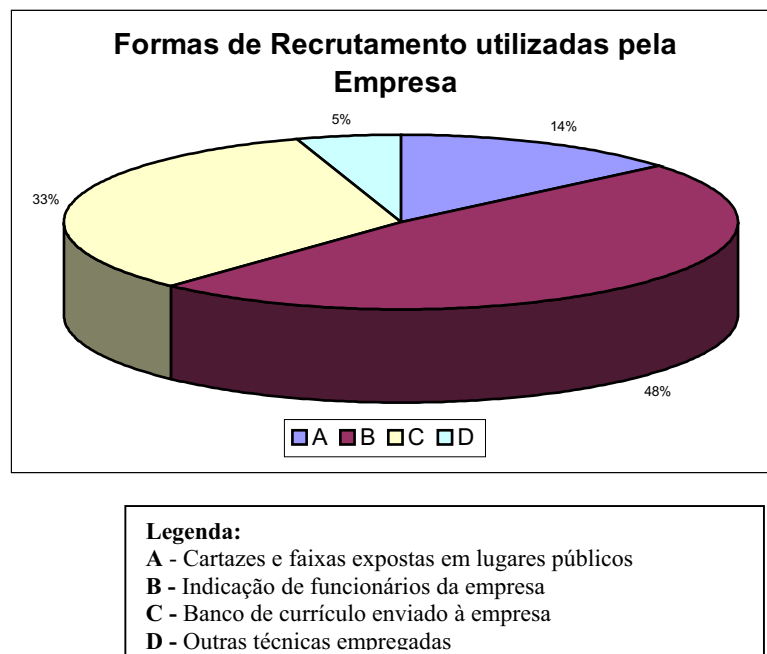
A Figura 5.12 retrata a política das empresas de transporte sobre a seleção interna para preenchimentos de vagas. Foram analisados se as vagas são disponibilizadas para a comunidade interna da empresa, o princípio de igualdade entre candidatos e restrições da empresa. Constatou-se que no processo de seleção interna para funcionários as empresas praticam as seguintes políticas: os critérios de seleção são os mesmos para os candidatos externos com, 24%; o superior hierárquico é quem veta uma candidatura com 17%; qualquer um pode se candidatar, mas com restrição, com 14%; tanto o candidato interno quanto o externo participam do mesmo processo seletivo, com 14%; qualquer empregado pode candidatar-se a uma vaga, com 12%; em caso de empate, o candidato interno tem preferência, com 12%; e todas as vagas são anunciadas para os candidatos internos.

O PNQ 2004 em sua avaliação destaca o princípio do desempenho, de igualdade e justiça no processo seletivo das empresas, seja externo seja interno. Observa-se na Figura 5.12, que algumas questões respondidas estão dentro dos critérios de avaliação, tais como: qualquer candidato pode submeter-se com um percentual de 12%; critérios de seleção são os mesmos para candidatos internos e externos com um percentual de 24%; e estes são

avaliados pelo mesmo processo seletivo com um percentual de 14%.

Foi observado na pesquisa que na maioria das empresas quem seleciona seus funcionários é o próprio proprietário ou o gerente geral, raramente os Recursos Humanos. Constata-se também na Figura 5.12 que tanto um quanto o outro têm o poder de vetar candidaturas, indo contra o princípio do desempenho, igualdade e justiça defendido pelo PNQ. Corroborando Chiavenato (1996 p. 49), “o recrutamento e a seleção constituem responsabilidades gerenciais, compartilhadas por todos os setores ou gerentes de empresa”, não podendo estar centralizadas em um setor. Com uma abertura para a participação, esse processo fica mais democrático e motivado. Segundo esse autor a ARH assume o papel de consultoria e aconselhamento e não mais de execução operacional.

Recrutamento, segundo Chiavenato (1999c.), é o processo que visa atrair um conjunto de candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. Essa busca pode ser interna (dentro da própria empresa), externa ou uma combinação de ambas. O autor destaca que a organização deve anunciar e oferecer ao mercado de Recursos Humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher, buscando dentro da própria empresa, fora dela ou uma combinação de ambas. O PNQ analisa esse processo de recrutamento e seleção e procurando adotar um princípio de igualdade e justiça para os trabalhadores.



**Figura 5.13 – Formas de Recrutamento utilizadas pela Empresa.**

A Figura 5.13 apresenta as formas de recrutamento utilizadas pelas empresas a saber: a indicação de funcionários da empresa, com 48%; banco de currículo enviado à empresa, com 33%; cartazes e faixas colocados em lugares públicos, com 14%; e outras

técnicas (anúncios nos meios de comunicação, agências de recrutamento e Internet), com 5%. Observa-se que o processo de indicação tem um peso muito grande na oportunidade de concorrer a uma vaga nas empresas. A utilização das indicações como forma de recrutador, em tese, é uma garantia de encontrar um bom candidato, embora seja um risco quando as indicações são baseadas em amizade ou parentesco. É importante que o recrutador tenha a capacidade de discernir esta diferença. Outro aspecto de peso no processo de recrutamento é o banco de currículo. O processo de indicação afasta o princípio da igualdade, colocado pelo PNQ, dando privilégio a um determinado grupo de trabalhadores, que tenha algum conhecimento ou parentesco dentro da empresa.

Os estudos atuais sobre recrutamento não apresentam novidades marcantes. A aparente novidade está na criação das redes de ex-funcionários que acabam se tornando “embaixadores” da empresa no mercado e indicam candidatos. Branham (2001) relata que os estudos de recrutamento mostram que as melhores contratações resultam de indicações de funcionários, especialmente porque os funcionários são realistas na forma como descrevem o cargo e o ambiente de trabalho e podem ter uma estimativa de como a pessoa se enquadrará na cultura e no cargo em questão.



**Figura 5.14 – Técnicas de Seleção empregadas pelas Empresas no Processo Seletivo**

A figura 5.14 retrata as técnicas de seleção empregadas pelas empresas pesquisadas, para selecionar entre os recrutados quais são os mais capacitados a ocuparem os cargos aos quais estão sendo selecionados. Para Chiavenato (1998), a seleção é a busca entre os

candidatos recrutados daqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização.

Os dados da pesquisa destacam que, na seleção, as formas que mais se destacam são: análise de referência, com 17%; teste de conhecimento específico, com 16%; entrevista, com 15%; análise de currículo, com 14%; teste de conhecimentos gerais e teste prático, com 11%; teste situacional, com 10%; e informações sobre o candidato em empresas anteriores, com 6%. Observa-se que os critérios de seleção analisados em sua maioria estão, equilibrados variando entre 10% a 17%, ficando apenas uma questão distante dos índices, a que trata de informações sobre os funcionários em outras empresas. Aponta-se que há por parte das empresas uma preocupação em sua seleção com a qualidade de seus funcionários, buscando candidatos mais adequados, aqueles com as expectativas e potencialidades mais próximas das exigidas para a vaga, adotando os princípios da igualdade e justiça, embora controlados pelos proprietários e gerentes gerais.



**Figura 5-15 Critérios de Seleção utilizados pelas Empresas**

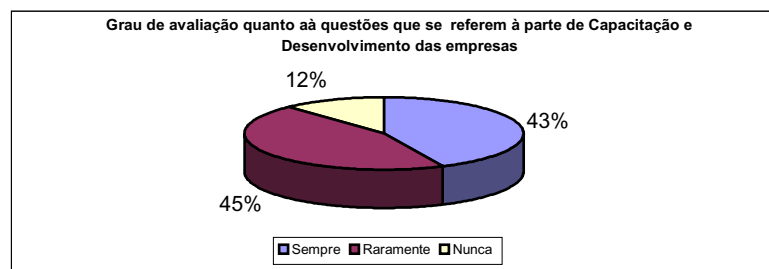
A Figura 5.15 descreve os Critérios de Seleção utilizados pelas empresas destacando-se: Local de moradia, com 16%; Indicação, Experiência Profissional, 15%; Escolaridade, com 15%; Sexo e Parentesco, com 13%; Idade, com 10%; e Aparência

física, com 3%. Observa-se que dois critérios estão de acordo com os critérios de desempenho, igualdade e justiça propostos pelo PNQ 2004, no processo de seleção interna e externa: o da experiência profissional e a escolaridade. Os outros critérios apontados pelas empresas ferem o princípio da igualdade, como os de local de moradia, idade, sexo, indicação, parentesco e aparência física. Observa-se que as empresas, em seus critérios de seleção, buscam dar prioridade a alguns requisitos apontados na pesquisa de campo, tais como: moradia, sexo, experiência, indicação e parentesco, que elas julgam ser importantes, para concorrer ao cargo, pelas necessidades das empresas ou por alguma experiência negativa no passado.

#### 5.2.4 –Capacitação e Desenvolvimento

Nesta questão, é avaliado “como as necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho são identificadas e como os métodos utilizados apóiam a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização” PNQ (2004 p.36)

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



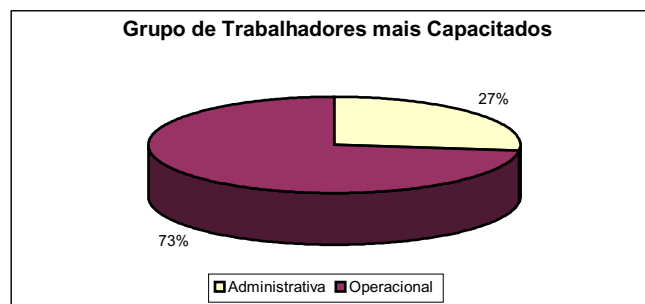
**Figura 5-16 – Grau de Avaliação das Questões de Capacitação e Desenvolvimento**

A Figura 5.16 retrata os critérios observados na parte IV do questionário que trata da Capacitação e Desenvolvimento, em que são tratados os seguintes aspectos: política de capacitação voltada para a necessidade da empresa, envolvimento de direção e funcionários com o processo de capacitação; capacitação e desenvolvimento são projetados dentro da estratégia e dos planos de curto e longo prazo, política de avaliação da capacitação, plano de carreira; e inovações de novas práticas nos padrões de trabalho.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que em empresas prestadoras de serviços deve haver maior ênfase no desempenho e desenvolvimento da força de trabalho, uma vez que,

na maioria dos casos, os funcionários são parte integrante do processo do serviço. A Capacitação e Desenvolvimento são responsáveis pela qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas.

Pode-se observar graficamente, através da porcentagem/proporção das respostas "sempre", que 43% dos itens ou questões que se referem à parte da Capacitação e Desenvolvimento estão de acordo com os critérios de excelência para que as empresas de transportes urbanos estejam aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade. Seguido de 45% de respostas "raramente" e de 12% de respostas "nunca". Mesmo com as empresas que responderam "raramente", observa-se um certo avanço no seu gerenciamento, pois de certa forma já o praticaram. Essas empresas estão concentradas na Grande Natal. Quanto às questões respondidas como resposta "nunca" as empresas se concentram tanto em Natal quanto na Grande Natal. A pergunta não envolve a caracterização dos métodos de avaliação e nem a que objetivos eles servem. A maioria das empresas, portanto, efetua avaliação de desempenho, o que supõe ser esta uma prática que atende às necessidades organizacionais. Esses dados apontam uma preocupação em questionar se pode afetar ou interferir na qualidade do serviço oferecido por essas empresas, por não ter um maior envolvimento na Capacitação e Desenvolvimento de seus funcionários. Outra preocupação é que, nas políticas de Capacitação e Desenvolvimento, segundo Chiavenato (1996 p. 65), percebe-se que a qualidade de vida das pessoas está intimamente ligada à constante capacitação e crescimento do desenvolvimento profissional. Pessoas mais desenvolvidas trabalham com mais facilidade e confiabilidade, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade. A qualidade do atendimento prestado ao cliente ou o serviço parece também estar relacionada à qualidade dos Recursos Humanos que cada organização apresenta.



**Figura 5.17 – Grupo de Trabalhadores mais Capacitados**

A Figura 5.17 mostra que as empresas pesquisadas têm uma política de capacitação voltada para a área operacional, observando-se graficamente que 73% dos trabalhadores

mais capacitados fazem parte da Área Operacional e 27%, da Área Administrativa, constatando que existe uma política de capacitação voltada para as necessidades da empresa, que no caso em questão é a Área Operacional. Observa-se que essa área, por ser a maior em todas as empresas, por concentrar a maior parte dos trabalhadores e ser a área mais importante, é considerada pelas empresas em seu planejamento como prioridade. Hoje em dia, a capacitação deve ser vista como uma constante nas organizações, não só para preparar o pessoal para as mudanças contextuais, como também para a melhoria e aumento da competitividade, como um investimento, estando em sintonia com as organizações.

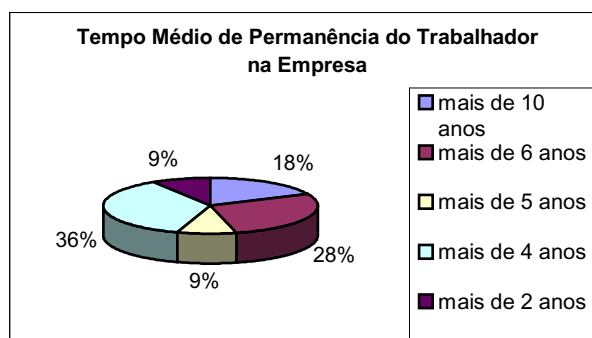
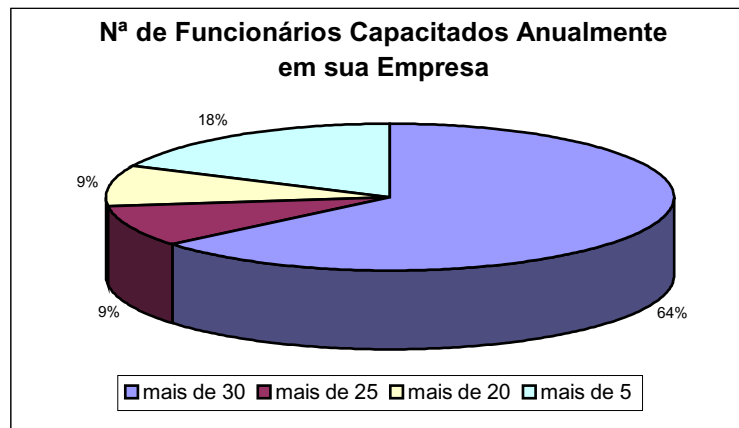


Figura 5-18 Tempo Médio de Permanência na empresa

Observa-se graficamente na Figura 5.18 que 36% dos trabalhadores passam em média mais de quatro anos na empresa; 28% passam em média mais de 6 anos; 18% passam em média mais de 10 anos; 9%, mais de 5 anos; e 9% mais de 2 anos. Percebe-se uma concentração de tempo de trabalho variando entre 4 e mais de 6 anos, com 64%. Observando os dados respondidos na pesquisa, verifica-se que há uma certa preocupação em manter funcionários antigos na empresa, ocasionando uma estabilidade em relação à demissão destes. Constata-se que no Setor de Serviços há necessidade em manter seus funcionários, por ser uma empresa de serviços do segmento de transportes de passageiros, o que requer muita responsabilidade e segurança. Neste segmento de trabalho, são necessários profissionais, com grande experiência profissional, o que leva as empresas a desenvolver estratégias para mantê-los.

Reter talentos é o grande desafio das empresas e constitui-se um grande diferencial competitivo para estas, especialmente para a prestação de serviços, Möller (1997 p.58) alerta “futuramente as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por Recursos Humanos”.O autor destaca que as empresas devem começar a valorizar seu capital humano, com novas e eficientes políticas de Recursos Humanos.





**Figura 5-19 Nº de Funcionários Capacitados Anualmente**

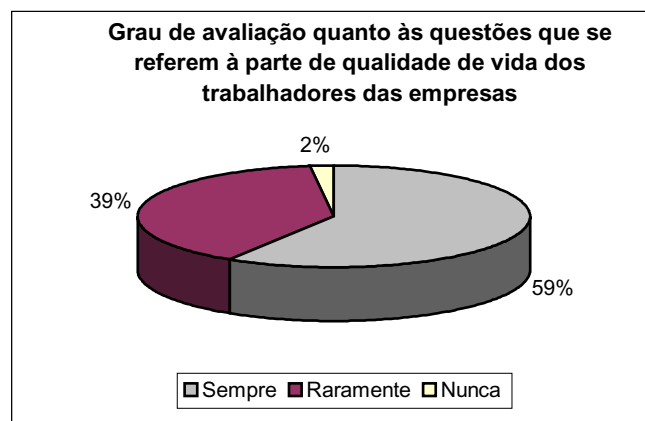
Pode-se observar graficamente na Figura 5.19, no que se refere à capacitação anual de funcionários, que 64% das empresas pesquisadas capacitam mais de 30 funcionários, 18% têm mais de 5 funcionários capacitados, 9% têm mais de 25 e 9% têm mais de 20 funcionários capacitados. Observa-se ainda que esse quantitativo vai variar de acordo com o porte da empresa. Constata-se um interesse com a capacitação de funcionários que são contemplados nos itens de avaliação do PNQ. Nesta questão, observa-se que o número de funcionários capacitados vai depender do porte da empresas, já que inicialmente na pesquisa foi identificado que, nas respostas que vão de mais de 20 a mais de 30, concentram-se as empresas maiores, ficando mais de 5, para as empresas pequenas. Capacitação hoje em dia deve ser uma constante nas organizações, não só para preparar o pessoal para as mudanças contextuais como também para melhoria do desempenho e aumento de competitividade. Atualmente, precisa ser visto como um investimento e estar em sintonia com as estratégias organizacionais.

### 5.2.5 Qualidade de Vida

O critério “qualidade de vida” é avaliado pelo PNQ nos aspectos relacionados quando diz: “ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho” (PNQ 2004 p.35).

A Figura 5.20 retrata os aspectos relacionados aos critérios de avaliação do PNQ 2004, a saber, política de identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia; o trabalhador participa da identificação dos perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia; A empresa identifica e trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando à melhoria da

qualidade de vida dos trabalhadores; o clima organizacional é propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos trabalhadores: se as políticas utilizadas pela empresa são iguais ou melhores do que as praticadas em outras empresas; a empresa dispõe de serviços, benefícios, programas e políticas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários; há políticas de melhorias fora do ambiente de trabalho; políticas de melhoria da qualidade de vida das famílias dos trabalhadores; a empresa realiza atividades sociais através de uma política de valorização do trabalhador dentro da empresa e se esta avalia suas políticas voltadas à qualidade de vida dos trabalhadores.



**Figura 5-20 Grau de Avaliação quanto às Questões Referentes à Qualidade de Vida**

Pode-se observar graficamente, através da porcentagem/proporção das respostas "sempre", que 59% dos itens ou questões que se referem à parte de qualidade de vida estão de acordo com os critérios de excelência para que as empresas de transportes urbanos estejam aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade. Seguido de 39% de respostas "raramente" e de 2% de respostas "nunca". As questões referentes à resposta "sempre", concentram-se nas grandes empresas sediadas e atuando em Natal; as questões referentes às respostas "raramente" e "nunca" concentram-se nas sediadas em Natal e na Grande Natal. Constata-se que o processo gerencial das empresas de maior porte sediadas tanto em Natal quanto na Grande Natal, dá mais condições a que estas participem do Prêmio Nacional de Qualidade. Essas empresas estão com suas políticas de Recursos Humanos se adequando à realidade nacional.

### 5.3 Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi analisar se as empresas permissionárias de transportes urbanos por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal estão aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade no critério "pessoas", nos itens, "sistema de

trabalho”, “capacitação e desenvolvimento” e “qualidade de vida”.

A pesquisa descrita neste trabalho revelou aspectos importantes sobre as políticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas pelas 11 empresas pesquisadas. Além de permitir conhecer as percepções dos executivos, estrutura das empresas, caracterização do Setor de Recursos Humanos, porte das empresas, perfil dos proprietários, gerentes e dos funcionários e setores das empresas.

Inicialmente a pesquisa tinha uma população alvo de 14 empresas que atuam na Região Metropolitana, das quais só 11 se propuseram a responder os questionários. Nos 11 questionários, todas as questões foram respondidas, sendo utilizada como resposta- padrão às questões: “sempre”, “raramente” e “nunca”. O questionário foi dividido em cinco seções para melhor coletar os dados: Identificação da Empresa, Área de Recursos Humanos, Sistema de Trabalho; Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

Observa-se nos resultados da pesquisa, na identificação, que, em todas as empresas nas quais os proprietários e gerentes são do sexo masculino, a maioria dos cargos é ocupada por representantes desse sexo, que em geral a relação trabalhista da empresa é o contrato, e que o porte das empresas varia de 1009 funcionários a 15 funcionários, caracterizando três divisões de porte de empresas: grande, média e pequena e micro-empresa. Observa-se também que sua origem é local ou estadual, que o grau de formação dos proprietários em sua maioria é de Nível Superior; que o gerenciamento da empresa é comandado, em sua maioria, pelos proprietários; e que a maioria das empresas está no mercado entre 21 anos a mais de 30 anos; os setores mais fortes das empresas são a Gerência Geral e o Setor de Finanças e Contabilidade.

Constata-se na investigação que, das empresas pesquisadas, apenas 55% têm o Setor de Recursos Humanos, e que nas outras empresas essa função é exercida pelo próprio proprietário ou gerente, havendo uma centralização das políticas de Recursos Humanos. As empresas que têm o Setor de Recursos Humanos foram identificadas em suas política de RH como: Departamento de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Benefício e Assistência ao servidor, Segurança e Medicina do Trabalho e Qualidade. Essas políticas de Recursos Humanos identificadas são itens avaliados pelo PNQ. As práticas desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos das empresas estão de acordo com os critérios e itens de avaliação no que se refere ao critério “pessoas”.

Observa-se que, mesmo não tendo em suas empresas o Setor de Recursos Humanos

(45%), elas responderam às questões dos itens III,IV e V do questionário, pois de alguma forma quem gerencia essas empresas pratica alguns critérios e itens que são avaliados pelo PNQ.

As empresas que não têm Setor de Recursos Humanos apresentam as seguintes características: são as mais artesanais, de pequeno porte, com pouca evolução administrativa desde sua origem, localizadas na Grande Natal, com bastante tempo no mercado, e o gerente ou proprietário exerce quase todas as funções gerenciais (Contratação, pagamento, controle de tráfico, contabilidade e outras), seguindo o modelo inicial da origem dessas empresas apontado por Figueroa; Henry (1987) e Siqueira (1997). Outras empresas que não têm o Setor de Recursos Humanos terceirizam esse serviço, no que se refere ao recrutamento, seleção e capacitação, o que foi observado em poucas empresas. As questões que se referem ao Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento, e Qualidade de Vida foram respondidas por todas as empresas.

Nos critérios avaliados pelo PNQ, constata-se que, no critério “Sistema de Trabalho”, 55% das empresas estão aptas a participarem, 38% raramente a executam e 7% nunca executam. No critério “Capacitação e Desenvolvimento”, 43% das empresas estão aptas a participarem, 45% raramente executam e 12%, raramente também. No item “Qualidade de Vida”, 59% das empresas estão aptas a participarem, 39%, raramente e 2%, nunca executaram.

Este trabalho apresentou caráter descritivo e exploratório, buscando propiciar um melhor conhecimento do assunto e estimular o levantamento de novos questionamentos. Portanto não teve a intenção de ser conclusivo, ao contrário, pretendeu-se com este estudo suscitar um aumento da discussão sobre políticas de Recursos Humanos em empresas de serviços do Sistema de Transporte Urbano por Ônibus, da Região Metropolitana da Grande Natal.

A pesquisa atingiu seu objetivo de analisar se as empresas permissionárias do Sistema de Transporte Urbano por Ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal estão aptas a participarem do PNQ, no critério pessoas, ao mesmo tempo que pode caracterizar as empresas estudadas. Aponta-se como limitação desta pesquisa o fato de não poder aferir com que pontuação essas empresas poderão participar do PNQ, limitando-se a caracterizar as empresas, suas políticas de Recursos Humanos, quanto à prática dos critérios que são avaliados pelo PNQ.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e Recomendações**

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações para que se possa ter uma visão geral do que foi produzido. Os principais pontos de cada capítulo serão apresentados de acordo com os resultados obtidos, para isso realizou-se uma análise crítica do trabalho, avaliação das limitações e um direcionamento para novas pesquisas.

A estrutura deste capítulo é composta dos seguintes itens: pesquisa bibliográfica, metodologia da pesquisa, resultados da pesquisa, análise crítica do trabalho, limitações do trabalho, direção da pesquisa, recomendações e conclusão.

#### **6.1 Sobre a Pesquisa Bibliográfica**

Neste item, iremos fazer um breve resumo conclusivo da pesquisa bibliográfica, que serviu como referencial teórico para esta Dissertação.

O trabalho de campo foi precedido de uma pesquisa bibliográfica sobre o desenvolvimento da administração de Recursos Humanos e de suas políticas. O modelo proposto por Chiavenato, os Recursos Humanos nas empresas de serviços e o Programa Nacional de Qualidade, bem como a adesão a novas práticas, ferramentas e o novo discurso acontecem mais pela necessidade permanente de resolução de problemas de curto prazo do que por uma visão sistêmica e abrangente da realidade do negócio e da empresa ou ainda pela “necessidade” de adotar teorias estrangeiras distantes da realidade nacional.

Um contexto de complexidade e competitividade crescentes está fazendo com que as empresas que atuam no Brasil comecem a se preocupar com a moderna gestão de pessoas. Uma organização que seja bem-sucedida em manter, ao longo do tempo, uma força de trabalho competente e engajada, cujos esforços sejam convergentes e alinhados com a estratégia do negócio que terá uma vantagem competitiva é difícil de ser superada.

Para tanto, a nova gestão de pessoas deve se preocupar não apenas com a função administrativa de recursos humanos, mas também em desenvolver novos modelos de gestão, técnicas e ferramentas adequadas, voltadas a gerenciamento e integração de

peças, fator determinante para que as futuras mudanças se concretizem. O debate sobre Recursos Humanos focaliza o desenvolvimento de novos modelos de remuneração e benefício, com a implementação de novos modelos de treinamento e desenvolvimento, além de temas como comunicação, liderança, motivação, cultura, clima organizacional, além de qualidade de vida e ambiente de trabalho. Tudo isso considerando que a empresa é um negócio, entendendo assim a estratégia da empresa, os clientes, a concorrência, e os produtos e serviços.

Observa-se que, quando se estuda a evolução histórica da administração de recursos humanos no mundo e no Brasil, a evolução brasileira está bastante distante do contexto mundial, embora com o impacto da globalização sobre as empresas brasileiras, o quadro tenha começado a se modificar em diversas áreas produtivas.

A década de 90 é marcada por profundas transformações no cenário econômico. A Globalização, a abertura de mercado e o aumento da competitividade levaram as empresas a repensarem e modificarem suas estratégias na área de Recursos Humanos, buscando um novo diferencial para sua sobrevivência, o que modificou profundamente o padrão de competitividade das empresas brasileiras.

A partir de 1995, surgem novas tendências nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras: valorização do cliente, planejamento estratégico, implementação do trabalho em equipe, gestão da qualidade e qualidade de vida.

No Brasil, diversos estudiosos se preocuparam em estudar e criar novos modelos gerados pelas mudanças e pela Globalização, como: Lucena (1995); Chiavenato (1995); Albuquerque (1992); Fischer (1998); Fleury e Fleury (1997).

Estudiosos como Toletto (1992), Lucena (1995), Carvalho e Nascimento (1997) e Dutra (1990) formularam conceitos e destacaram a importância da política de Recursos Humanos nas empresas, Apontando caminho para a mudança de valores e de comportamento organizacional, para guiar as pessoas e as empresas nos seus objetivos organizacionais, os quais têm que estar em harmonia com as estratégias das empresas.

Segundo estudos formulados por Gonçalves (2000), existem diversas classificações de política de Recursos Humanos idealizadas por diversos autores tais, como: Aquino (1979); Lobos (1979); Toletto (1986), Chiavenato (1989); Gil (1994); Lucena (1995); Chiavenato (1998). Todos esses se preocuparam em formular modelos que contemplassem as necessidades de sua época, mas o modelo dualista implementado por Chiavenato é o que

mais se aproxima dos critérios avaliados pelo PNQ.

Chiavenato (1996) criou um referencial do modo dualista, que facilitasse a compreensão de cada estágio das atividades nas empresas e suas mudanças para a nova realidade competitiva, destacando os seguintes itens: Provisão de Recursos Humanos, Aplicação de Recursos Humanos, Manutenção de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Recursos Humanos, e Controle/ Monitoramento de Recursos Humanos. Esse modelo é o que mais se aproxima dos critérios avaliados pelo PNQ, no que se refere a Pessoas (Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de vida).

Diante do novo contexto mundial, as empresas passaram a estimular o uso de novas práticas de gerenciamento, direcionadas ao trabalhador, como programas que estudam a saúde na organização, destacando Programas de Qualidade de Vida (QVT), resgatando aspectos esquecidos com o avanço tecnológico, como valores ambientais e humanistas, buscando um maior envolvimento de seus gerentes e trabalhadores.

Hoje as empresas estão investindo em novas técnicas de planejamento, aprendizagem e organização do trabalho, que têm ajudado na integração das funções de produção e controle da qualidade, tendo a gestão de recursos humanos a importância fundamental de gerenciar e alinhar todo o processo.

As empresas dependem cada vez mais dos conhecimentos e da capacidade de seus funcionários, responsáveis pelo aumento da qualidade de seus produtos e/ou serviços. A importância da gestão de recursos humanos está em utilizar novos padrões organizacionais que atendam à nova realidade, garantindo a criação de um novo ambiente de envolvimento e cooperação dos trabalhadores baseados no treinamento, na valorização profissional, na integração social dos indivíduos, motivação, participação e remuneração digna.

A importância da Gestão de Recursos Humanos nas empresas é fundamental, diante dos novos desafios contextuais vivenciados pelas empresas e pelos novos conceitos e pelas necessidades trazidas com o surgimento e evolução da Globalização, que mudou todos os conceitos até então praticados pelas empresas de todo o mundo. É nas empresas que os trabalhadores passam e dedicam a maior parte de suas vidas e esperam algo em troca, seja a curto ou longo prazo. O empregado que se sente valorizado percebe que suas ações estão sendo reconhecidas, não apenas pela devida remuneração, mas pela implementação de suas idéias. Manter um ambiente propício à participação e sugestões criando mecanismos de valorização e reconhecimento daqueles que executam bem o seu trabalho, é importante

para garantir uma nova política de Recursos Humanos.

As empresas de serviços têm sua característica pelo contato direto da maioria de seus funcionários com os clientes, fazendo parte do serviço oferecido pela empresa, como é o caso das empresas do Setor de Transporte Urbano por Ônibus, especialmente na Grande Natal. A valorização do capital humano é de grande importância para essas empresas, bem como a atuação da gestão de Recursos Humanos.

O Prêmio Nacional de Qualidade é de grande importância para as empresas, pois estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras. Seus critérios constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”, tendo a obtenção da excelência do desempenho. A importância da utilização dos critérios adotados pelo PNQ, para as empresas, reside na possibilidade delas criarem um modelo de gestão, realizarem uma auto-avaliação ou se candidatarem a esse Prêmio.

A auto-avaliação utilizando os Critérios de Excelência possibilita: entender os requisitos para a excelência do desempenho, medir e identificar onde melhorar o próprio desempenho, considerar e entender, de forma sistemática, os pontos fortes e as oportunidades para melhoria, e promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho. Tal avaliação dá às organizações oportunidades de manter e aprimorar ações que levem à Excelência em gestão aumentando seu potencial competitivo.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem como referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes: Liderança e constância de Propósitos, Visão do Futuro, Foco no Cliente e no Mercado, Responsabilidade Social e Ética, Decisões baseadas em Fatos, Valorização das Pessoas, Abordagem por Processos, Foco nos Resultados, Inovação, Agilidade; Aprendizado Organizacional, e Visão Sistêmica.

O PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações nacionais e internacionais do Setor Público e Privado ou de organizações sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande. Os oito Critérios de Excelência que são utilizados em processos de auto-avaliação e para a avaliação de candidatas ao Prêmio Nacional de Qualidade referem-se a: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A pesquisa deu ênfase ao critério de número seis, referente a pessoas e seus itens de avaliação que trata do Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade



de Vida, no setor de Serviços de Transporte Urbano por Ônibus, na Região Metropolitana da Grande Natal.

As empresas de transporte urbano por ônibus têm uma importância fundamental para a Sociedade pela importância de seus serviços prestados. Sua evolução dentro do mercado segue os modelos implantados na América Latina. Hoje se constatam empresas em diferentes estágios de gestão e privadas em sua grande maioria.

O transporte urbano por ônibus tem um papel de grande importância social e econômica para as cidades, pois, segundo Ferraz (1998): democratiza a mobilidade, constitui um modo de transporte imprescindível para reduzir os congestionamentos, os níveis de poluição e o uso indiscriminado de energia automotiva, minimiza a necessidade de construção de vias de estacionamento, otimiza o uso dos recursos públicos, possibilitando investimentos em setores de maior relevância social e uma ocupação mais racional do solo urbano, além de beneficiar todos os segmentos da Sociedade: os trabalhadores, porque podem se deslocar para o seu trabalho, lazer e outras necessidades; os empresários, porque têm acesso à mão-de-obra e de mercado consumidor com facilidade; e o conjunto da Sociedade, porque, através do transporte coletivo, pode utilizar todos os bens de serviços que a cidade oferece.

O Sistema de Transporte Urbano da Grande Natal atende a oito municípios do estado do Rio Grande do Norte (São Gonçalo, São José de Mipibu, Extremoz, Macaíba, Nísia Floresta, Ceará-Mirim, Parnamirim e Natal), que contêm uma população de 1.097,783 (Um milhão e noventa e sete mil e setecentos e oitenta e três) habitantes, que correspondem a 39,51% da população do Estado. Encontrando-se operando nessa área 14 empresas permissionárias, de diversos portes e formas de gestão.

Nos dias atuais, a qualidade do sistema de transporte urbano por ônibus vem sendo tratada sob diversos enfoques: o do operador, o do usuário e o do gestor, não se preocupando em trabalhar o conjunto do princípio da qualidade e esquecendo o capital humano como peça importante no sucesso de suas organizações. As empresas desse segmento de serviços têm que priorizar a valorização dos Recursos Humanos e de seu capital humano tem como característica a centralização de suas atividades na área operacional, com concentração de grande quantidade de trabalhadores em contato direto com seus clientes e tornando-se parte desse serviço oferecido que depende muito do trabalhador.

## **6.2 Sobre a Metodologia da Pesquisa**

De acordo com os objetivos da pesquisa, a metodologia aplicada foi do tipo descritiva, de caráter exploratório, para a identificação de possíveis relações entre variáveis envolvidas no estudo.

O problema da pesquisa foi centrado em investigar as práticas e políticas de Recursos Humanos praticadas pelas empresas permissionárias de transporte urbano por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade especificamente sobre pessoas. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado (anexo I), composto de perguntas abertas e fechadas.

Nesta pesquisa, a estatística descritiva e exploratória foi utilizada para descrever a primeira e segunda parte do questionário. Para análise das partes III, IV e V do questionário, utilizou-se a porcentagem/proporção como ferramenta para identificar se as empresas estão aptas a participarem do Prêmio Nacional de Qualidade. A tabulação e análise dos dados foram realizadas com auxílio do *Software Statistica* versão 5.0.

Os métodos utilizados para a realização dos objetivos desta pesquisa foram considerados satisfatórios, levando em consideração os cuidados na obtenção, organização, no resumo, na análise e interpretação dos dados para deles extrair as devidas conclusões.

## **6.3 Sobre os Resultados da Pesquisa**

Os resultados obtidos nesta pesquisa, através das variáveis, apontam por caracterizar as políticas de recursos humanos, que são praticadas pelas empresas de transporte urbano por ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal.

Na primeira parte do questionário, foi analisado o perfil das empresas pesquisadas, quando foram constatados os seguintes aspectos: a formação de Nível Superior concentra-se em Natal, onde estão as grandes e médias empresas; a formação de Ensino Médio e Técnico concentra-se na Grande Natal. São empresas de origem local, embora essa realidade não possa ser considerada como um todo, já que três empresas deixaram de responder o questionário. As Empresas já atuam há bastante tempo no mercado, tendo uma consolidação e experiência no Setor; o modelo e controle gerencial são os mesmos descritos por Figueroa; Henry (1987); e Siqueira (1997); há uma concentração em todas as áreas gerenciais e postos de trabalho da empresa para o sexo masculino e com uma concentração na Área Operacional, bem característico do Setor de Transporte por Ônibus.

Constatou-se que as empresas desse Setor ainda estão centradas na administração voltada para controle e resultados imediatos (gerência geral, financeiro e de Contabilidade). Por serem empresas que têm as características operacionais, com grande efetivo de trabalhadores, o Setor de Recursos Humanos deveria ter um peso maior na administração, para uma maior valorização do capital humano e crescimento da empresa. Nas empresas observou-se uma legalidade nas relações trabalhistas. Com esse resultado, percebeu-se que as empresas pesquisadas têm suas características peculiares idênticas ao sistema de transporte implantado no Brasil.

Na segunda parte do questionário foi analisada a área de Recursos Humanos, onde foram constatados os seguintes aspectos relacionados: as empresas que realmente tem o setor de Recursos Humanos estão concentradas em sua maioria em Natal e estão caracterizadas como médias e grandes, com toda uma estrutura administrativa e operacional. As que terceirizam (recrutamento, seleção e capacitação) se concentram com as médias. As que não têm, mas de forma artesanal praticam alguma política de Recursos Humanos centralizam toda a parte administrativa nos gerentes ou proprietários, com um pequeno escritório executando o gerenciamento da empresa (Contratação, pagamento, contabilidade e outras), realizando seu gerenciamento de forma artesanal, apontado por Figueroa; Henry (1987) e Siqueira (1997). Observa-se que muitas das políticas de recursos humanos apontadas pelo PNQ são realizadas pelas empresas pesquisadas, que mesmo as empresas que afirmaram não ter em sua estrutura gerencial o Setor de Recursos Humanos praticam de forma indireta, seja terceirizando seja de forma artesanal acompanham as transformações do mercado.

Na terceira parte do questionário foi analisado o sistema de trabalho, onde se constatou que a maioria das empresas está apta a participar do Prêmio Nacional de Qualidade no critério “pessoas”, no que se refere ao sistema de trabalho. Foi observado no processo de seleção interna e externa para funcionários que a maioria das políticas está de acordo com o PNQ 2004. Sua avaliação destaca o princípio do desempenho, de igualdade e justiça no processo seletivo das empresas; Foi observado na pesquisa que na maioria das empresas quem seleciona seus funcionários é o próprio proprietário ou o gerente geral, e raramente o Setor de Recursos Humanos, constatando também que aqueles têm o poder de vetar candidaturas. Neste sentido, aponta-se para uma centralização e controle na decisão sobre contratação de funcionários. A indicação para concorrer a vagas propostas pelas empresas tem um peso significativo neste segmento, defendido por Branham (2001). Há

também por parte das empresas uma preocupação criteriosa na seleção, e uma preocupação com a qualidade de seus funcionários por ser uma área extremamente operacional, de grande responsabilidade, que requer um rigor e controle. Nos critérios de seleção utilizados pelas empresas, observa-se que dois deles estão de acordo com os critérios de desempenho, igualdade e justiça propostos pelo PNQ 2004, no processo de seleção interna e externa, que é o da experiência profissional. Os outros critérios apontados pelas empresas ferem o princípio da igualdade, como os de local de moradia, idade, sexo, indicação, parentesco e aparência física, que passam a ter um peso determinante na seleção de candidatos.

Na quarta parte do questionário, foram analisados os aspectos relacionados com a Capacitação e Desenvolvimento, quando foram constatados os seguintes aspectos: há uma preocupação com a capacitação profissional dos funcionários, principalmente na área operacional, por agregar maior número de funcionários e por ser a mais importante da empresa; há uma política dentro da empresa de manter seus trabalhadores por bastante tempo trabalhando nela, apontando para uma estabilidade de emprego. Neste aspecto, há uma preocupação com esse segmento da área de transporte em reter funcionários capacitados e preparados para o serviço, apontando-se também para a existência de uma política de capacitação que varia de acordo com o porte das empresas. Constata-se neste bloco uma preocupação com a qualidade dos funcionários desse segmento de transporte, o que é demonstrado pela política de reter funcionários e de capacitação.

Na quinta parte do trabalho, foram analisados os aspectos relacionados com a Qualidade de Vida, onde foram constatados: que neste item as empresas se preocupam com a qualidade de vida de seus funcionários, de acordo com os critérios do PNQ. Observa-se também que a maioria das empresas está se preocupando em melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, pela compreensão da importância de gerar um bom clima de trabalho, um ambiente saudável, que possa promover a possibilidade da melhoria do serviço prestado e melhoria da produtividade de seus empregados.

Conclui-se com a pesquisa que as empresas pesquisadas, em sua maioria, praticam as políticas de Recursos Humanos, baseando-se no critério “pessoas” do PNQ 2004, no que se refere ao Sistema de Trabalho (55%), Capacitação e Desenvolvimento (43%) e Qualidade de Vida (59%), e que já podem neste critério se candidatar a participar do Prêmio.

#### **6.4 Análise Resumida do Trabalho**

Este trabalho contribui para uma compreensão das práticas de Recursos Humanos dentro das empresas permissionárias do Sistema de Transporte Coletivo por Ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal, além de apontar se elas podem participar do Prêmio Nacional de Qualidade.

A pesquisa bibliográfica realizada foi baseada em livros, artigos científicos, revistas, dissertações de Mestrado e Tese de Doutorado, todos atualizados e que abrangem os temas: Recursos Humanos, Qualidade, Sistema de Transporte Urbano por Ônibus, PNQ e Pessoas.

Que os interessados em pesquisar na área de práticas de Recursos Humanos, transporte urbano por ônibus, qualidade e o Prêmio Nacional de Qualidade, através dos dados levantados nesta pesquisa, possam de alguma forma contribuir para ampliar esses conhecimentos.

#### **6.5 Limitações do Trabalho**

O trabalho apresentou algumas limitações, dentre as quais se destacam:

- A pesquisa levou em conta o critério do PNQ 2004, no que se refere a pessoas, sem considerar outros prêmios ou avaliações.
- A dificuldade de se ter uma amostra maior, no caso das 14 empresas, pois as duas que não foram pesquisadas eram de porte grande e a área pesquisada foi a das empresas da Região Metropolitana da Grande Natal;
- A pesquisa não teve mecanismo para aferir com que pontuação as empresas podem participar do Prêmio Nacional de Qualidade, limitando-se apenas a apontar suas práticas de Recursos Humanos e se estão aptas a participarem da premiação no critério “pessoas”;
- A validade dos resultados é para os perfis das empresas que foram pesquisadas e, portanto, não podendo, portanto, ser estendida para um segmento maior da população, tanto nacional quanto estadual;
- As limitações citadas não retiram a importância do estudo realizado.

#### **6.6 Direções da Pesquisa**

Partindo-se do estudo realizado, podem-se sugerir outras pesquisas acadêmicas:

- Ampliação da pesquisa para outras áreas de transporte do Estado;
- Direcionar a pesquisa para que também possa aferir com que pontuação as empresas pesquisadas ou outras empresas, ou ainda, segmentos do Setor de Transportes poderão participar da premiação;
- Motivar novas pesquisas sobre Recursos Humanos e Qualidade na área de transportes urbanos, pois no levantamento bibliográfico foi constatado que há poucas pesquisas nessa área e que em sua maioria estão relacionadas com os custos da empresa, área operacional e qualidade do cliente, esquecendo-se do principal que é o capital humano;
- Novas pesquisas podem ser direcionadas na área de Recursos Humanos e Qualidade com outras variáveis e utilização de outras ferramentas estatísticas para obtenção de resultados.

### **6.7 Recomendações**

Com base nos resultados desta pesquisa recomenda-se aos empresários e gerentes das empresas pesquisadas que:

- Em muitas empresas que não existe a área de Recursos Humanos, que busquem profissionais habilitados para o mesmo, e ativem essa importante área, que poderá contribuir para o crescimento e sucesso de suas empresas;
- Participar e implantar programas de qualidade para suas empresas, pois pode ajudar como diferencial competitivo;
- Descentralizar as ações administrativas e de seleção, entregando a profissionais qualificados para o mesmo;
- Implantar políticas de valorização do capital humano, dentro da estratégia de suas empresas, que poderão contribuir para o sucesso e crescimento de suas empresas.

### **6.8 Conclusão**

No mundo globalizado, não há mais espaço para empresas que praticam seu gerenciamento de forma artesanal e mecanicista. As novas transformações exigem ações mais arrojadas e flexíveis com a nova realidade exigida pelo mercado e de seus clientes. As questões inerentes à Qualidade e Valorização do Capital Humano não podem ser

tratadas de forma rudimentar e superficial. As empresas que não investirem em Recursos Humanos e Qualidade e não alinharem a sua estratégia à nova realidade estarão fadadas a ficarem ultrapassadas ou até perderem seus espaços para concorrentes mais arrojados.

A pesquisa aponta que, no Setor de Transporte Urbano por Ônibus da Região Metropolitana da Grande Natal, uma parte dessas empresas já começa a executar em suas práticas mudanças no gerenciamento de suas empresas nas suas estratégias e na valorização da gestão de Recursos Humanos.

O PNQ avalia no critério de “pessoas”, aspectos importantes da gestão moderna de Recursos Humanos. Esta pesquisa aponta que muitas dessas empresas a praticam de forma profissional, com o Setor de Recursos Humanos democratizando ou centralizando as decisões gerenciais, com empresas estruturadas e bem organizadas e muitas de forma rudimentar e artesanal, sem a existência de Recursos Humanos, centralizada em uma única pessoa que gerencia (seleção, contratação, gerenciamento, contabilidade e finanças, controle de tráfico) com a experiência adquirida em anos de atuação na área, com empresas bastante artesanais, muito parecidas com o início do surgimento desse segmento. A pesquisa, também, que algumas empresas já podem pensar em participar da premiação no critério “pessoas” do PNQ. Assim, pode-se concluir que esta pesquisa venha a contribuir, para a compreensão das práticas de RH nas empresas pesquisadas.

## Referências

- ARAÚJO, L. C.G. *Tecnologia de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, M. M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBUQUERQUE, L.G. *O papel estratégico de recursos humanos*. 1987. Tese (Livre Docência)-FEA-USP, São Paulo, 1987.
- \_\_\_\_\_. Estratégia de recursos humanos e competitividade. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 4, p.16-29 out./ dez. 1992.
- \_\_\_\_\_. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992b.
- \_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L.(Coord.) *As pessoas na organização*, 1. ed, São Paulo: Ed. Gente, 2002. cap. 2.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS (ANTP). *Gerenciamento de transporte público urbano: instruções básicas*. cap. 8: A pesquisa de opinião no transporte coletivo urbano. São Paulo, 1995.s
- \_\_\_\_\_. *Transporte humano: cidades com qualidade de vida*. São Paulo, 1997.
- ARAGÃO, Joaquim J. O novo direito concessionário nacional: e agora, ônibus brasileiro. In: *Anais XANPET*. São Paulo, CD-ROM, 1996.
- \_\_\_\_\_. Transporte público: um serviço público ou uma atividade econômica policiada pelo governo? *Revista dos Transportes Públicos – ANTP*, São Paulo, ano 19, p. 79-111, 1. trim. 1997.
- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. *A Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...*, Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.
- BARBOSA, J. R. O papel estratégico dos recursos humanos no processo de renovação organizacional: um estudo de caso: a ECT. *Cadernos EBA*, Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. 5 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.
- BECKER, Brian E.; HUSELLID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campos. 2001
- BERTERO, C. O. A administração de recursos humanos e o planejamento empresarial. *Revista de Administração de Empresas*. v. 22, n., p. 5-13, jan./mar. 1982.



- BLECHER, Nelson. O fator Humano. *Exame* .. SP, v. 32. n.17. p.104-114. 12 ago. 1998.
- BORGE, F. G; ASPERSTEDT, C. *A questão Ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso de uma empresa do setor de higiene e limpeza*. In: Seminários em Administração, 4, 1999, São Paulo, Anais..., São Paulo: Programa de pós-graduação em administração e contabilidade FEA/USP, out.1999.
- BOHLANDER, G. *et al. Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003.
- BRANHAM, Leigh. Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to you best valuable talent. *Executive Book Summaries*, v. 23. n.1. part. 2.jan. 2001.
- BRASILEIRO, Anísio. *Do artesanato a moderna gestão empresarial das empresas privadas de ônibus urbanos no Brasil*. Rio de Janeiro: COPPETEC.1993.
- BRASILEIRO, Anísio. A moderna empresa de ônibus urbanos no Brasil. *Revista dos Transportes Públicos – ANTP*, ano 18, p. 39-51, 2. trim. 1996.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, Suzanne M. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Bookos, 1994.
- BRUHN, Manfred, GRUND, Michael. A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indice. The swiss index of customer satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*. Abington, Sep. 2000, vol.11, p. 1017-1028.
- CALDAS, M. P. WOOD JR. T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar recursos humanos em centro de lucros*. São Paulo: Markon Books, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Edição compacta.
- \_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 6.. ed., São Paulo: Markon Books, 1999a. v. I, II.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1999b.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999c.
- COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise H. L. *Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural*. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25.2001. Campinas. *Anais...* São Paulo. ANPAD.2001. 1 CD-ROM.
- CARAVANTES, Geraldo. *Recursos humanos estratégicos para o 3ª milênio*. Porto Alegre: AGIMOS, 1993.
- CARAVANTES & BJUR, Wesley. *Administração e qualidade: a superação dos desafios* São Paulo: Markron Books, 1997.
- CHAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. *HSM Management*. SP, v. 4. n. 20. p.14-17. maio/jun. 2000.

CROSBY, Philip B. *Qualidade, falando sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CRUZ, Marcos Vinicius G. Produção do serviço de transporte público por ônibus: aspectos da organização do trabalho. *RAC*, v. 2, n. 3, set./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. *Organização do trabalho no transporte público por ônibus em Belo Horizonte*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)\_CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

CURADO, I. B. *A gestão de recursos humanos na grande São Paulo: uma análise comparada pesquisas realizadas em 1994-1999*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAR. 25. Campinas, 16-19 set. 2001. Anais... Rio de Janeiro. 2001. GRT 173.

DELLA ROSSA, Fernanda. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, Edward W. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOMÊNICO, S. M. R. *O papel da administração de recursos humanos na qualidade total: um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificação ISO 9000*. 1996. Dissertação (Mestrado)\_USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo.

DRUCKER, Peter F. *Administração para o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, v.80, n. 2, p.2-8, Feb./2002.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Lene (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990

\_\_\_\_\_. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. 1993. Tese (Doutorado em Administração e Contabilidade)\_USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.2001.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As Pessoas na organização*. 1. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002. cap. 7.

FERNANDES, Eda C.; GUTTIERREZ. L H. A qualidade de vida no trabalho: uma experiência brasileira. *Revista Tendência do Trabalho*. Rio de Janeiro, p. 8-21,1988.

FERNANDES, Eda C. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade,1996.

FERNANDES, Fernando Walber Santiago. *Gerenciamento dos Recursos Humanos em Empresas de transporte Coletivo Urbano por ônibus de Fortaleza*. 2001. 1 v. 98f. Tese (Mestrado em Engenharia de Transportes) Universidade Federal do Rio de Janeiro-RJ.

FERRAZ, A. C. P., A qualidade do serviço de transporte coletivo em cidades médias sob a ótica dos usuários. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPET, 2., São Paulo. 1992.

\_\_\_\_\_. *Transporte público urbano*. São Paulo, 1997. Notas de aula do curso de Pós-graduação em Transportes, USP, Escola de Engenharia de São Carlos.

FERRAZ, A. C. P. *Escritos sobre transporte, trânsito e urbanismo*. São Carlos, 1998. Projeto REENGE USP.

FIGUEROA, Oscar; HENRY, Etienne. *Lês enjeux dès transporte dans lês ville lationo-americanas: synthèse*. *INRETS*, n. 6, Arcueil, 1987.

FISCHER, A. L. ALBUQUERQUE, L. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. 25. Campinas, 16-19 set. 2001. Anais...Rio de Janeiro, 2001. GRT 959.

\_\_\_\_\_. *Tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras*, Universidade de São Paulo, 2001. Relatório de Pesquisa

FISCHER, A. L. *A constituição do Modelo competitivo de gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração e Contabilidade)\_USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na organização*, 1. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002. cap. 1.

\_\_\_\_\_. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. [S.l.: s.n], 2002.

\_\_\_\_\_. Current and recurrent challenges. *RHM, Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 157-180, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Estratégias empresariais e a formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na organização*, 1. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002. cap.1, 3 e 5.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA Jr., M.M. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: FRAQUIM, Lucilene. *Empresas adotam novo modelo de remuneração*. *RH em Síntese*. n. 26, jan.-fev.1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GÍLIO, I. *Trabalho e educação: Formação profissional e mercado de trabalho*. São Paulo: Mabel, 2000.

GONÇALVES, J. E. L., *Os novos desafios da empresa do futuro*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n.3, p.10-19, jul./set., 1997.

GONÇALVES, Laércio Rosso. *Cultura organizacional e políticas de recursos humanos nas empresas industriais de braço do norte*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis.

GONDIM, S. M. G., BRAIN, F. CHAVES, M. P. *Perfil profissional, formação escolar e Mercado de trabalho pela perspectiva de profissionais de recursos humanos*. Relatório de pesquisa do Pibic, 2002.

HANASHIRO, Darcy M. H.; TEIXEIRA, Maria L. M. T.; ZEBINATO, Alexandre N. *Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para vantagem competitiva sustentável*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27.2003. Atibaia. *Anais...* São Paulo. ANPAD. 2003. CD-ROM.

HARTLINE, Michael D., The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*. New York, Oct.1996, v.14,iss.4,p.52-71

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. *O gerenciamento de funcionários de contato com o cliente: uma investigação empírica*. In: BATESON, John E. G.; HOFFOMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.250-272.

HENNING-THURAU, Thorten; KLEE, Alexandre. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, v.14, n.8. p. 734-764, Dec.1997.

HENRY, Etienne. Escala de produção em empresas de transportes por ônibus. A experiência brasileira. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v 37, n. 1. p.1-97. 1997.

KILIMNK, Zélia Miranda. *O papel estratégico da gerência de recursos humanos no contexto da globalização*. In: Encontro Nacional de Avaliação dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD) 9º, Itu-SP, 1998. Disponível em: <<http://www.angrad.com>>. Acesso em: 21-11-03.

IBGE, Pesquisa populacional. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/estatística/censo>> Acesso em 30 janeiro de 2005.

JUNQUEIRA, L.A.C. & VIANA M.A. F. *Gerente total: como administra com eficácia no século XXI*. São Paulo: editora Gente, 1996.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD 24., Florianópolis-SC,

2000. CD-ROM.

LEITE, Márcia de P. Inovação tecnológica e relações de trabalho, a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, Nadya A. (Org.) *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. [430 p.]

LEMOS, Denise V. S. Revolução no Trabalho ? O caso do repensar.2002.1v. 215f. Tese (Mestrado em Ciências Sociais) Universidade Federal de Salvador – BA

LUCENA, M.D.S. *Planejamento de recursos humanos*, 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1998.

MAGALHÃES, Dulce. *Gestão de estratégica*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARDEGAM JUNIOR, Elyseu. *A empresa inteligente: o sucesso é humano*. São Paulo: Ed. Gente. 1995.

MILKOVICH, George T., Boudreau, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLINA, Afondo Oncala. Impacto da globalização em recursos humanos. *RH em Síntese*, n. 21, mar.-abr.1998.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORAES, L.F.R., et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. ampliada. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, Andrew. *O valor do capital humano da empresa: valorização das empresas como ativos*. São Paulo: Pretice Hall. 2003.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOORE, David. *A estatística básica e sua prática*. Rio de Janeiro: JC, 2000.

NÓBREGA, M. Freitas; FERRUEEIO, M. Alice. O impacto da Gestão de Pessoas no desempenho das empresas Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 22., Curitiba-PR, 2002. CD-ROM.

NÓBREGA, M. Freitas. *Impacto da gestão de recursos humanos sobre resultados de empresas brasileiras no final da década de 90*. 2003. Tese (Doutorado)\_Universidade Federal do Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Patrícia M. ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MURITIBA, Sérgio N. *Uma*

*análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade* In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27.2003. Atibaia. *Anais...* São Paulo. ANPAD. 2003. CD-ROM.

ORRICO, Rômulo D. et al. *Um novo modelo de regulamentação para transportes públicos urbanos por ônibus no Brasil*. Rio de Janeiro: COPPETEC, Relatório de pesquisa.1995.

\_\_\_\_\_. *Ônibus urbano: regulamentação e mercado*. Brasília: L.G.E,1996.

PASCETTO, A et al. Critérios de escolha do modo de transporte segundo o planejamento urbano e as condições de operação. *Revista dos Transportes Públicos – ANTP*, n. 23, mar.1984.

PETERS, T., Reinventar-se eternamente. In: JÚLIO, C.A., SALABI NETO. J. *Inovações e Mudanças: autores e conceitos imprescindíveis* . São Paulo: Publifolha, 2001, 19:26

PNQ. *Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para excelência do desempenho e do aumento da competitividade*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, São Paulo. 2004.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1991.

SOMMER S.M. *Uma metodologia de avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas*. Dissertação de Mestrado. Universidade federal de Santa Catarina. UFSC. Centro Tecnológico. Florianópolis.RS. 1999.

SANTOS NETO, Valter Alves. Políticas de recursos humanos. *Conceptos*, ano 73, n. 4, jul./ago.1998.

SANTOS, F. C. A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, M. M. DE. Poder e cultura em empresas de transportes coletiva por ônibus. *Revista de Administração*. v. 32, nº 1, p 14-22, jan.-mar. 1997.

SOUZA, Cérsa. *Talentos & competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark,2000.

SWYT D.A *Case study ces in ing Baldrige based quality in a Nist Tical Division - The TQM Magazine*, vol 11 number 3 1999.

TOLEDO, Flavio de. *Recursos humanos: crises e mudanças*. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. *Administração de pessoal*. São Paulo. Atlas, 1992.

TRUSS, K. C. *Want a more strategis function*. People Management. London. p. 36-37. Aug. 1996.

TAYSON, S; WITCHER, M. *Getting in gear: post-recession hr. management*. Personnel Management. London. V.26. n.8.p.20-23.1994.

ULRICH, D. *Os campeões de recurso humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura. 1998.

URAS F. P. *Os prêmios da qualidade e a busca da excelência*. Informativo da Associação Brasileira de Controle da Qualidade. Ano 5. nº 8. 1998.

VERGARA, Silvia. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.

WALKER, James L. *service encounter satisfaction: conceptualized*. Journal of Services Marketing. V. 9. N.1.p.5-14.1995.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? *Solv Management Review*. Washington. v.1, n.1, p.11-21, 1973.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD JR.,T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR. T. (Org.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2002, 17:33.

WOOD JR. T., PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANEXOS**



## Anexo 1 – Questionário de pesquisa de campo

UFRN/PEP: A adoção de práticas de RH nas empresas de serviços: O caso das empresas de transportes de passageiros da região Metropolitana de Natal segundo a visão dos empresários. Natal (RN)\_\_\_\_/01/05.

Prezado (a) Sr (a), estamos fazendo uma pesquisa sobre a visão dos empresários de transportes de passageiros a respeito das práticas de RH existentes nas empresas, analisando os critérios do PNQ 2004, referentes ao item seis, que diz respeito a pessoas, o qual trata de três aspectos: Sistema de Trabalho; Capacitação e Desenvolvimento; e Qualidade de Vida. Esta pesquisa está sendo feita pelo Programa de Engenharia de Produção da UFRN para um trabalho de Pós-Graduação. Gostaríamos de poder contar com a sua colaboração, à qual desde já agradecemos.

## PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

01. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_
02. Idade do Proprietário \_\_\_\_\_
03. Sexo  
 – Masculino  - Feminino
04. Grau de Instrução do Proprietário:  
 – 1º Grau  – 2º Grau  – Técnico  – Superior  – Pós- Graduação
05. Qual a origem da Empresa?  
 – Local  – Estadual  - De outro Estado
06. Há quantos anos está no Setor de Transportes?  
 – 1 a 5 anos  – 6 a 10 anos  – 11 a 20 anos  21 a 30 anos  – mais de 30 anos
07. Quantos funcionários existem na Empresa? \_\_\_\_\_
08. Quantos são mulheres? \_\_\_\_\_
09. Quantos são homens? \_\_\_\_\_
10. Quantos são diaristas? \_\_\_\_\_
11. Quantos são contratados? \_\_\_\_\_
12. Quantos são terceirizados? \_\_\_\_\_
13. Quantos funcionários trabalham na área administrativa?  
Escritório \_\_\_\_\_ garagem \_\_\_\_\_
14. Quantos funcionários trabalham na Área Operacional? \_\_\_\_\_
15. Qual o número de veículos da Empresa? \_\_\_\_\_
16. Quantas linhas a Empresa tem? \_\_\_\_\_
17. Quantas viagens diárias são realizadas? \_\_\_\_\_
18. Quantos passageiros são transportados por dia? \_\_\_\_\_
19. O gerenciamento da Empresa é feito por:  
 – Proprietário  – Gerente da Empresa  – Pelos filhos
20. Qual o grau de instrução do Gerente?  
 – 1º Grau  – 2º Grau  – Técnico  – Superior  – Pós-Graduação

21. Quais os setores que fazem parte da Área Administrativa da Empresa?

- Gerência Geral
  - Recursos Humanos
  - Setor de Finanças e Contabilidade
  - Setor de Conferência
  - Outros
- 

## PARTE II – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

01. Existe na Empresa o Setor de Recursos Humanos?  – Sim  – Não

02. Se existe o Departamento de Recursos Humanos, quais os áreas que o compõem?

- Departamento de Pessoal
  - Treinamento e Desenvolvimento
  - Recrutamento e Seleção
  - Segurança e Medicina do Trabalho
  - Benefícios, Assistência ao Servidor
  - Qualidade
  - Outros
- 

03. Dos profissionais abaixo, quais os que compõem o Quadro de Funcionários da Empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> – Psicólogo                   | <input type="checkbox"/> - Mecânico        |
| <input type="checkbox"/> – Assistente Social           | <input type="checkbox"/> - Cobrador        |
| <input type="checkbox"/> – Administrador               | <input type="checkbox"/> - Despachantes    |
| <input type="checkbox"/> - Contador                    | <input type="checkbox"/> - Motoristas      |
| <input type="checkbox"/> – Técnico de Contabilidade    | <input type="checkbox"/> - Fiscais         |
| <input type="checkbox"/> – Engenheiro de Segurança     | <input type="checkbox"/> - Seguranças      |
| <input type="checkbox"/> – Médico do Trabalho          | <input type="checkbox"/> - Secretária      |
| <input type="checkbox"/> – Enfermeira do Trabalho      | <input type="checkbox"/> - Advogados       |
| <input type="checkbox"/> – Dentista                    | <input type="checkbox"/> - Borracheiro     |
| <input type="checkbox"/> – Técnico de Enfermagem       | <input type="checkbox"/> - Conferente      |
| <input type="checkbox"/> – Médico Clínico              | <input type="checkbox"/> – Serviços Gerais |
| <input type="checkbox"/> – Profissional de Informática | <input type="checkbox"/> – Outros _____    |

04. Caso tenha respondido sim no item 1, quais as práticas desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos da sua Empresa?. Marcar de acordo com o grau de frequência:

1 – Sempre, 2 – Raramente e 3 – Nunca.

- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
- PESQUISA DE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS
- ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS
- PLANO DE CARREIRAS
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- BENEFÍCIOS SOCIAIS
- TREINAMENTOS
- SISTEMA DE INFORMAÇÃO
- PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR
- RELAÇÕES TRABALHISTAS
- PLANEJAMENTO
- HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO
- DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
- BANCOS DE DADOS
- AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
- POLÍTICAS E COMPORTAMENTOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEL
- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

### PARTE III – SISTEMA DE TRABALHO

01- A organização do trabalho e a estrutura de cargos da empresa estão direcionados a promover a flexibilidade, para que os funcionários desenvolvam a iniciativa, criatividade e todo o seu potencial individual ou em equipe:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

02 - Os gerentes têm autonomia nos diversos níveis para definir, gerir e melhorar os processos da organização:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

03 – Existe cooperação e comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades relacionadas à Empresa:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

04 – Existe falha de comunicação entre os diversos setores da Empresa:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

05 – A Empresa estimula e desenvolve trabalho em equipe:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

06 – Há dentro da Empresa a participação de funcionários na solução de problemas?

– Sempre  - Raramente  – Nunca

07 – Há dentro da empresa a participação de funcionários na solução de problemas

– Sempre  - Raramente  – Nunca

08 – A Empresa seleciona, interna e externamente seus funcionários, levando em conta os requisitos de desempenho, de igualdade e justiça perante o trabalhador:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

09 – Quem executa o recrutamento e seleção em sua Empresa?

– Gerencia de RH

- Sindicatos das Empresas  
 – Federação das Empresas  
 – Empresas terceirizadas
- 10 – Há seleção interna na Empresa?  
 – Sempre     - Raramente     – Nunca
- 11 – Que ações ocorrem nos processos de recrutamento interno?  
Marcar de acordo com o grau de frequência: 1 – Sempre 2 – Raramente e 3 – Nunca.  
 - Todas as vagas são anunciadas para os candidatos internos  
 - Qualquer empregado pode candidatar-se a uma vaga  
 - Qualquer empregado pode candidatar-se a uma vaga, com algumas restrições( tempo no posto atual,        por exemplo)  
 - O superior hierárquico pode vetar uma candidatura  
 – Os critérios de seleção são os mesmos que valem para os candidatos externos  
 – Os candidatos internos participam da mesmo processo seletivo conjuntamente com os candidatos externos.  
 – Em caso de empate nas avaliações, o candidato interno terá preferência
- 12 – Quais as formas de recrutamento utilizado pela Empresa?  
Marcar de acordo com o grau de frequência: 1 – Sempre, 2 – Raramente e 3 – Nunca.  
 – Anúncios em jornais, revistas, rádio e emissoras de televisão  
 – Agências de recrutamento  
 – Cartazes e faixas expostos em lugares públicos  
 – Indicação de funcionários da Empresa  
 – Banco de currículos enviados à Empresa  
 - Internet
- 13 – No processo seletivo, quais as técnicas de seleção empregadas pela Empresa?  
Marcar de acordo com o grau de frequência: 1 – Sempre, 2 – Raramente e 3 – Nunca.  
 – Análise de Currículo  
 - Análise de Referências  
 - Teste de Conhecimento Gerais  
 - Teste Situacional  
 – Entrevista  
 – Informação sobre o candidato na companhia anterior  
 – Teste Prático  
 – Teste de Conhecimento Específico

14 – No processo seletivo, quais as técnicas de seleção empregadas pela Empresa?

Marcar de acordo com o grau de freqüência: 1 – Sempre, 2 – Raramente e 3 – Nunca.

– Local de moradia

– Escolaridade

– Experiência profissional

– Idade

– Sexo

– Indicação de funcionário/ diretores/ parentes e outros

– Parentesco

– Aparência física

15 – A Empresa avalia e gerencia o desempenho de seus funcionários, individualmente ou em equipe:

– Sempre  - Raramente  – Nunca

16 – A Empresa avalia e gerencia o desempenho de seus funcionários, individualmente ou em equipe:  – Sempre  - Raramente  – Nunca

17 – Existem políticas de incentivos, de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de trabalho?

– Sempre  - Raramente  – Nunca

#### PARTE IV - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

01 – Existe uma política de capacitação, que contemple as necessidades da Empresa?

– Nunca  – Sempre  - Raramente

02 – Existe uma política de capacitação, que contemple as necessidades da Empresa?

– Sempre  - Raramente  – Nunca

03 – Os demais níveis gerenciais da Empresa e as próprias pessoas são estimulados a serem capacitadas?

– Sempre  - Raramente  – Nunca

04 – Existe uma política de capacitação para a integração de novos membros na empresa?

– Nunca  – Sempre  - Raramente

05 – A empresa tem uma política de avaliação da capacitação, que acompanhe de que forma as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são aplicados e se tem eficiência no apoio a obtenção das estratégias da Empresa?

– Nunca  – Sempre  - Raramente

06 – Existe plano de carreira na Empresa?

– Nunca  – Sempre  - Raramente

- 07 – Qual a média de tempo de serviço que o trabalhador fica em sua Empresa?  
 – Mais de 2 anos  – Mais de 4 anos  – Mais de 6 anos  
 – Mais de 3 anos  – Mais de 5 anos  – Mais de 10 anos
- 08 – No projeto de capacitação da Empresa há uma preocupação em trabalhar a qualidade e seus objetivos ?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 09 – Quantos funcionários são capacitados anualmente em sua Empresa?  
 – Mais de 05  – Mais de 10  – Mais de 15  – Mais de 20  – Mais de 25  
 – Mais de 30
- 10 – Qual o grupo de trabalhadores mais capacitados?  
 – Administrativo  – Apoio  – Operacional
- 11 – A Empresa tem políticas de implementação de inovações ou melhorias das práticas de padrões de trabalho?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 12 – Existe uma política de avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à capacitação e desenvolvimento?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente

#### PARTE V – QUALIDADE DE VIDA

- 01 – Há uma política de identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 02 – Existe uma política voltada para a participação dos trabalhadores na identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 03 – A Empresa identifica e trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas visando à melhoria da qualidade de vida de seus funcionários?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 04 – O clima organizacional da Empresa é propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação dos trabalhadores?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente
- 05 – Existem na empresa serviços, benefício, programas e políticas colocados à disposição do trabalhador para melhoria da qualidade de vida?  
 – Nunca  – Sempre  – Raramente

06 – As práticas de melhorias de qualidade de vida dos funcionários de sua Empresa estão iguais ou melhores do que os praticados por outras Empresas?

– Nunca       – Sempre       – Raramente

07 – A Empresa colabora para a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores fora do ambiente organizacional?

– Nunca       – Sempre       – Raramente

08 – Existem ações dentro da Empresa no programa de qualidade de vida que inclua as famílias dos funcionários?

– Nunca       – Sempre       – Raramente

09 – A empresa realiza atividades sociais (festas, jogos, passeios), com o envolvimento de todos (funcionários, diretores, gerentes):

– Nunca       – Sempre       – Raramente

10 – A valorização do cliente interno está presente na cultura, ou seja, nos valores da Empresa?

– Nunca       – Sempre       – Raramente

11 – A Empresa costuma fazer uma avaliação de suas políticas, práticas ou melhorias relativas ao ambiente de trabalho, clima organizacional, que venham assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação dos trabalhadores, garantindo uma melhor qualidade de vida?

– Nunca       – Sempre       – Raramente

