

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

**CONTRIBUTION OF THE EXCELLENCE MODEL IN MANAGEMENT TO PEOPLE MANAGEMENT
EVALUATION IN MICRO AND SMALL BUSEINESS IN CAÇADOR-SC**

**CONTRIBUCIÓN DEL MODELO DE EXCELÊNCIA EN GESTIÓN PARA EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN DE PERSONAS EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE CAÇADOR-SC**

Jorge Luiz Velasquez

Mestre em Administração de Empresas pela UNISUL -Universidade do Sul de Santa Catarina
Professor da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) e da Universidade do Oeste de Santa
Catarina (UNOESC)

Endereço: R. Victor Baptista Adami, n. 800, Centro, CEP: 89500-000. Caçador, SC, Brasil

Telefone: (49) 3561-6200

E-mail: velasquez-jorge@hotmail.com

Mauricio Andrade de Lima

Pós-Doutorado em administração pela Uninove Professor do Programa de Pós Graduação em
Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Endereço: R.Trajano, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3279-1932

E-mail: mauricio.lima@unisul.br

Carlos Rogério Montenegro de Lima

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina Professor do
Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Endereço: R.Trajano, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3279-1932

E-mail: Carlos.Montenegro@unisul.br

André Luis da Silva Leite

Pós-Doutorado em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
(IE/UFRJ)

Professor Adjunto III no Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina (UFSC)

Endereço: UFSC, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (48) 3721-9365

E-mail: andre.leite@ufsc.br

Artigo recebido em 14/09/2016. Revisado por pares em 20/10/2016. Reformulado em 01/12/2016.
Recomendado para publicação em 10/12/2016. Publicado em 29/12/2016. Avaliado pelo Sistema
double blind review.



RESUMO

A pesquisa teve como objetivo avaliar as práticas de gestão de pessoas nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Caçador - SC, de acordo com o critério *pessoas* do MEG, da Fundação Nacional da Qualidade. A pesquisa enquadra-se como quantitativa e de caráter descritivo, quanto aos objetivos. Utilizou-se uma amostra não probabilística, onde os instrumentos utilizados foram questionários e documentação. Os resultados apontam que as práticas observadas, na sua maioria, apresentam lacunas significativas, pois se mostram de forma não sistemática e fragmentada. Conclui-se que as empresas analisadas podem buscar maior aperfeiçoamento em seus processos de gestão de pessoas.

Palavras chaves: Micro e Pequenas Empresas; Gestão de Pessoas; MEG; Avaliação.

ABSTRACT

The research had as objective to evaluate the practices of people management in the Micro and Small Companies of Caçador town - SC, according to the criterion *people* of the MEG, of the National Quality Foundation. A research is classified as quantitative and descriptive character, regarding the objectives. A non-probabilistic sample was used, where the instruments used were questionnaires and a documentation. The results show that most of the practices observed present significant gaps, since they are presented in a non-systematic and fragmented way. We concluded that the companies analyzed can seek further improvement in their people management processes.

Keywords: Micro and Small Companies; People Management; MEG; Evaluation.

RESUMEN

La investigación tu tuvo el objetivo de evaluar las prácticas de gestión de personas en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Caçador - SC, de acuerdo con el criterio *personas* del MEG, de la Fundación Nacional de la Cualidad. La investigación se encuadra como cuantitativa y de carácter descriptivo cuanto a los objetivos. Fue utilizada una muestra no probabilística, adonde los instrumentos fuero cuestionarios y documentación. Los resultados apuntan que las prácticas observadas, en su mayoría, presentan lagunas significativas, pues se muestran forma no sistemática y fragmentada. Se concluye que las empresas analizadas pueden buscar mayor perfeccionamiento en sus procesos de gestión de personas.

Palabras clave: Micro y Pequeñas Empresas; Gestión de Personas; MEG; Evaluación.

1 INTRODUÇÃO

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

De acordo com Fontes Filho e Nunes (2010), os estudos e a elaboração de modelos na área de estratégia têm focado as grandes empresas, na maioria das vezes de origem norte-americana. Os autores acreditam que, apesar do poder econômico e maior capacidade de disputar grandes fatias do mercado por parte das grandes empresas, isto não elimina a importância das pequenas e médias empresas no cenário econômico, tendo estas grande relevância para os estudos da área.

Faria e Imasato (2007) reforçam tal afirmação ao apontarem a existência de uma lacuna de conhecimento, que poderia auxiliar as decisões de pequenos e médios gestores e/ou empresários, visto que seus interesses e modos de gestão, muitas vezes, divergem das grandes empresas. Além disso, elas sofrem diferentes influências políticas e legais, e têm variadas formas de entender o poder e as hierarquias. As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação, e demandam um processo diferenciado de gestão (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

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

Em função deste cenário, os gestores das MPE são, basicamente, generalistas e não contam com uma estrutura formal nas áreas de apoio, como recursos humanos, entre

outras, o que limita sua abrangência na resolução de problemas e de oportunidades de gestão (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Neste contexto, não se pode deixar de mencionar a importância e o impacto que representam as ações gerenciais dos empresários, ou seja, a gestão de pessoas como um dos fatores para a sobrevivência ou mortalidade das suas organizações, geralmente com poucos empregados e com apenas um ou poucos níveis hierárquicos (CALVOSA, 2008).

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

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

Assim, aliado ao contexto, a gestão de pessoas constitui-se de uma relevância ímpar, e igualmente estratégica para as organizações, e isto têm despertado nas mesmas a necessidade de reformular suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, podendo auxiliar seus líderes na gestão de recursos e que pode significar uma vantagem competitiva (SANTINI *et al.*, 2015).

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

Diante do contexto apresentado, entende-se que o tema é relevante para as MPE de maneira geral e, principalmente, para as envolvidas no estudo, uma vez que apontará lacunas e contribuirá para a melhora nas suas práticas de gestão de pessoas fundamentadas em princípios da qualidade. Assim, reforça o compromisso com a excelência, além de potencializar as suas capacidades competitivas em um mercado tão acirrado. Ressalta-se, também, a necessidade de ampliar o conhecimento teórico sobre o tema e, desta forma, decidiu-se por realizar o presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: Como acontece a gestão de pessoas nas Micros e Pequenas Empresas da cidade de Caçador – SC?

Como objetivo principal definiu-se avaliar a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas de Caçador/SC a partir do critério *peessoas* do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Como objetivos secundários tem-se: a. Contextualizar, de forma sintética, as MPE; b. Apresentar os principais fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade; c. Realizar a pesquisa de acordo com o modelo do MEG em Micros e Pequenas empresas da cidade de Caçador/SC; e d. Apresentar propostas de melhorias (contribuições) para gestão de pessoas EM micros e pequenas empresas da cidade de Caçador-SC.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar este estudo, foram abordados os seguintes temas: a micro e pequenas empresas e seus diferentes contextos, o Modelo de Excelência da Gestão® – MEG e gestão de pessoas.

2.1 AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o relatório sobre pequenas e médias empresas da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE (2014), as MPE representam 95% das firmas mundiais, e oferecem de 60 a 70% dos novos empregos. O avanço da tecnologia e a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

globalização reduzem a importância de produzir em larga escala em muitas atividades, o que aumenta a contribuição e a participação de pequenas e médias empresas.

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

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

Segundo o Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa (2013b), a evolução do número de estabelecimentos por porte registrou, no período 2002-2012, um número maior que 6 milhões de estabelecimentos. Em 2012, havia cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos de micro e pequenas empresas. No mesmo período, o crescimento médio do número de MPE foi de 2,7% a.a. Entre 2002 e 2007, o crescimento médio foi de 2,9% a.a., enquanto o ritmo de crescimento entre 2007 e 2012 foi de 2,5% a.a. Portanto, em todo o período, houve criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de MPE.

Entre 2002 e 2012, as micro e pequenas empresas criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002, para 16,2 milhões em 2012. Em todo o período, o crescimento médio do número de empregados nas MPE foi de 5,4% a.a. (SEBRAE, 2012a)

Segundo dados do SEBRAE (2013b), as MPE foram responsáveis por 71,5% do saldo líquido de empregos gerados em Fevereiro/2012. Dentre as MPE, esse desempenho (65,1%) foi fruto das contratações nos empreendimentos que empregam até 4 trabalhadores, seguido das empresas que empregam entre 20 e 99 pessoas, que foram responsáveis por 8,4% dos postos de trabalho.

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

O bom desempenho das MPE no período analisado confirmou a sua importância para a economia. Em 2012, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2002 e 2012, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas.

Setorialmente, o comércio manteve-se como a atividade com maior número de MPE, e responde, na média do período, por mais da metade do total das MPE brasileiras. No entanto, a participação relativa do comércio caiu de 54,5% em 2002 para 49,4% do total das MPE em 2012. Em 2012, havia cerca de 3,1 milhões de MPE no comércio.

Por sua vez, o setor de Serviços não apenas se manteve como o segundo setor mais expressivo em número de MPE, como teve sua participação elevada de 30,7% do total de MPE em 2002, para 34,6% do total de MPE em 2012. Nesse último ano, havia cerca de 2,2 milhões de MPE no setor de serviços.

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

A queda das participações relativas do comércio e da indústria se deve ao fato de o ritmo de expansão das MPE, nestes setores, ter sido inferior à média das MPE no país. O setor comércio cresceu 1,7% a.a., e a indústria, 2,5% a.a, contra 2,7% a.a. na média nacional. Já o crescimento das participações relativas do setor de serviços e da construção está

associado ao ritmo mais acelerado de criação de novas empresas nesses setores, com taxas de crescimento anual de 4,0% a.a. e 6,0% a.a., respectivamente (SEBRAE, 2013b).

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

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

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

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

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

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

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - MEG

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

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

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

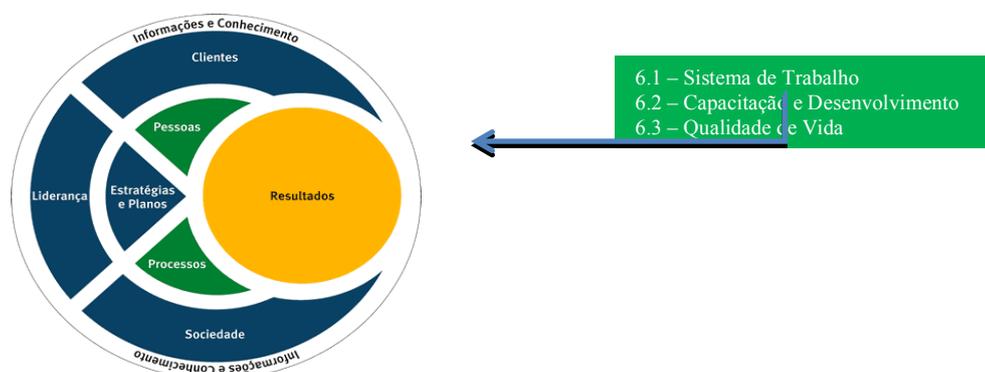
Além dos Fundamentos, oito Critérios de Excelência compõem o MEG e garantem, à organização, melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando visão sistêmica da gestão. São características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados. Neste sentido Santos, Marcondes e Stein (2014) buscaram identificar, por meio da aplicação deste instrumento, oportunidades de melhoria nas práticas de gestão de uma

clínica. Com um escopo mais ampliado, Alves *et al.* (2015) realizaram um diagnóstico empresarial para um conjunto de empresas, de modo a identificar possibilidades de melhorias administrativas que possibilitem a busca da excelência na gestão, baseado no MEG. Matsunoto *et al.* (2015) utilizaram o MEG para evidenciar sua aplicabilidade como um instrumento eficiente de gestão em micro e pequenas empresas (44 Micro e Pequenas Empresas). Por fim, Rodrigues (2014), baseado nos princípios do MEG, realizou a avaliação da maturidade de gestão de quatro unidades de proteção integral estaduais do Tocantins.

A mandala do MEG, que contém os Critérios (Figura 1), simboliza a organização, que é um sistema vivo, integrante de um ecossistema complexo, com o qual interage e do qual depende, adaptável ao ambiente, e sugere uma visão sistêmica da gestão organizacional.

De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do modelo encontram-se imersos em um ambiente de informação e conhecimento, relacionando-se de forma integrada, voltada para a geração de resultados.

Figura 1 - Representação do modelo de excelência em gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014).

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

implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial e; c. É adaptável a todo tipo de organização.

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

O modelo ajuda a conduzir as organizações usuárias a patamares cada vez mais elevados de competitividade, e a níveis de qualidade de Classe Mundial, tanto nas suas práticas de gestão como nos seus resultados. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

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

Por essa razão, os Critérios de Excelência expandiram o conceito de pessoas para força de trabalho, como “pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, p. 116, 2014).

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

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

O debate acadêmico sobre a Gestão de Pessoas é recente e surge concomitantemente às mudanças no mundo do trabalho iniciadas nos anos de 1980. O aumento da competitividade, a evolução tecnológica e as novas regras do mundo globalizado demandam um tratamento diferenciado às pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas não significa, portanto, um novo nome para uma prática que surgiu no século passado. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente dado à singularidade deste tempo de mudanças, em que as organizações estão se transformando e as pessoas estão se desenvolvendo (SOUZA; RIBEIRO; BERTOLINI, 2014).

Segundo Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais.

Michelin (2011) ressalta que o diferencial competitivo desse início de século, para organizações que enfrentam os desafios de um cenário mais dinâmico, é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas.

Neste sentido, autores como Guest (2007), Harter (2006) e Bohlander, Snell e Sherman (2009), observam que a gestão de pessoas assumiu papel estratégico e relevante, constituindo-se de competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, pois elas são o diferencial competitivo das organizações.

Para Demo (2008), as metas da organização tornam-se importantes quando estão alinhadas com a gestão de pessoas, pois, desta maneira, fornecem condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores. A gestão de pessoas deve contribuir, construindo competência na busca dos objetivos e resultados

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

organizacionais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

De acordo com e alertado por Dutra (2008), o baixo nível de consciência com que a maior parte das organizações reage às pressões para rever a forma de gerir pessoas poderá provocar o uso inadequado de conceitos e ferramentas e, em consequência, acarretar efeitos indesejáveis, como desarticulação conceitual entre discurso e prática; exploração do trabalhador comprometido, sem contrapartida de valorização; descolamento estratégico entre modelo de gestão de pessoas e compromisso com objetivos estratégicos da organização; desarticulação com as pessoas em relação a suas expectativas e necessidades.

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

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

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2014), são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização. Logo, cuidar delas é imprescindível, já que todas as organizações são feitas por pessoas e, se nós entendermos que isto é uma verdade, e que tem sido uma grande diretriz do século XXI, então, o importante é ter pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e valorizadas dentro da organização. Neste sentido, não podemos esquecer que a liderança de uma organização também é feita por pessoas que precisam estar preparadas e motivadas para enfrentar desafios.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa, quanto à abordagem do problema, enquadra-se como quantitativa, e também assume caráter descritivo, quanto aos objetivos. Trata-se de um *survey* em relação à estratégia, e transversal quanto ao horizonte de tempo. Por fim, sobre a coleta de dados, utilizou-se uma amostra não probabilística, onde os instrumentos utilizados foram questionários e a documentação.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de entrevistas fundamentado no Critério Pessoas – Cadernos Compromisso com a Excelência 2014/2015 (FUNDAÇÃO DA QUALIDADE, 2014), que é composto por 05 perguntas com 04 opções de respostas, cujo conteúdo serviu de entrevista com os gestores responsáveis pela empresa ou responsáveis pelo setor de Recursos Humanos.

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

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

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

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

com base na fórmula $n_0 = \frac{1}{(E)^2}$, onde n_0 = tamanho aproximado da amostra; E = erro amostral tolerável = 0,05; e N = tamanho da população = 4.048. Aplicando os valores na formula obtém-se $n_0 = 400$. Como se tem o tamanho da amostra, pode-se estimar ainda melhor o tamanho da amostra baseado na seguinte equação: $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{4.048 \cdot 400}{4.048 + 400} = 364$. Portanto, o tamanho final da amostra ficou em 364 e, deste valor, 340 foram micro e 24 pequenas empresas.

Após o cálculo da amostra final (n=364), realizou-se uma amostragem estratificada proporcional, respeitando a proporção da população para cada setor de atuação (Indústria, comércio e serviços).

Tabela 01 - Número por ramo de atividade e proporção de empresas da pesquisa

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Para a construção de uma amostra não probabilística foram enumeradas as micro e pequenas empresas da população de 0001 a 4.048, se de 0001 a 1.211 correspondentes às empresas da indústria; 1.212 a 3.034 referentes ao comércio; e 3.035 a 4.048 à indústria. Tomando a Tabela de Números Aleatórios foi selecionada a amostra do estudo.

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

Tabela 2 - Números Aleatórios de empresas participantes da pesquisa

Número de Empresas do setor	N	Proporção da população a ser entrevistada	n a ser entrevistada	Proporção da população Entrevistada	n População Entrevistada
Indústria	1.211	29,92%	108,89	31.88%	88
Comércio	1.823	45,03%	163,93	49.64%	137
Serviços	1.014	25,05%	91,18	18.48%	51

Total	4.048	100%	364	100%	276
--------------	--------------	-------------	------------	-------------	------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Após feitas as análises descritivas dos dados apresentados, foi realizada a análise estatística da Variância dos dados, tendo como base o Teste de Tukey. Neste sentido, o método proposto por Tukey (1949) utiliza um algoritmo baseado na obtenção de um único valor a ser calculado, e sua aplicação está restrita ao resultado da análise de variância (ANOVA), que detectará a existência ou não de diferença entre as médias dos tratamentos testadas por F.

O teste de Tukey permite avaliar qualquer contraste, sempre, entre duas médias de tratamentos, ou seja, não permite comparar grupos entre si.

O teste baseia-se na Diferença Mínima Significativa (DMS). A estatística do teste é dada da seguinte forma:

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

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

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

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados e as suas respectivas análises, de acordo com as questões apresentadas pelo Questionário do MEG-FNQ – Critério Pessoas, e serão apresentadas as propostas de melhorias para gestão de pessoas em micro e pequenas empresas da cidade de Caçador/SC, com base nos resultados apurados da pesquisa.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DOS DADOS

A primeira questão é: *As funções e Responsabilidades das Pessoas (Dirigentes e Colaboradores) estão definidas?*

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos nos três setores investigados.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

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

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

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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

empresas (13,63%) em que as *funções estão definidas e documentadas, mas não são conhecidas pelos colaboradores*.

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

Observa-se, na Tabela 3, que o item *Funções Responsabilidades estão definidas informalmente* e, na coluna que reflete a média dos três setores, destaca-se o percentual de 54,37%. A definição das funções constitui o meio pelo qual a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias, por isso a importância que todas as empresas possuam um organograma definido com as funções e responsabilidades, e que seus colaboradores tomem conhecimento do mesmo (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

Segundo Weiss (2002, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”. Para que o funcionário sinta-se valorizado e se torne parte do processo, é importante que o mesmo tenha conhecimento de suas responsabilidades dentro da empresa.

Em relação aos fatores deste primeiro critério, no fator *Enfoque*, que se refere ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão, percebeu-se que a maior parte delas (54,4%) definem funções somente para algumas pessoas dentro da organização, e quando questionados sobre isto, informaram que tal fato justificava-se em virtude do tamanho da empresa; portanto, todos *já sabem o que fazer*. O fator *Aplicação*, assim, não foi verificado, uma vez que a maioria não aplica as práticas de gestão.

Do mesmo modo, o fator *Aprendizado* não está de acordo, pois não existem evidências de aperfeiçoamento das definições das responsabilidades e das funções dentro

das empresas. Por último, no fator *Integração* verificou-se que os processos gerenciais não apresentam coerência com as estratégias e objetivos da empresa. Também não apresentam inter-relacionamento, já que o fator *integração* requer que os processos gerenciais sejam coerentes com os objetivos e estratégias da organização e estejam inter-relacionados com outros processos, e o que se espera, basicamente, é a existência de conexões nos sistemas organizacionais.

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

Tabela 4 - Porcentagem entre os três setores de atuação das empresas quanto à seleção de colaboradores

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

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

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

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

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

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

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

Para Lacombe (2004), contratar as pessoas certas e com padrão definido é fundamental para a sobrevivência da empresa. Se for dedicado o tempo necessário à seleção das pessoas certas, e se forem oferecidas as informações e orientações apropriadas e deixá-las desempenhar suas missões, grande parte do *combate a incêndio* desaparecerá.

Quanto à média dos três setores do critério *Seleção dos Colaboradores*, destaca-se a média de 46,01%, isto é, as empresas responderam que *a seleção é feita com padrão definido para algumas funções*, e isto pode trazer situações onde o funcionário não terá comprometimento com a empresa. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2015), os requisitos de desempenho são o que se requer que a pessoa ou funcionário cumpra ou faça

no exercício da sua função na organização. Os requisitos de desempenho estão diretamente correlacionados com as autoridades e responsabilidades das funções.

As práticas de igualdade e justiça na seleção e contratação de pessoas para a organização significam selecionar e contratar as pessoas considerando todas iguais, e dar a cada uma aquilo que ela tem direito (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

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

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

Tabela 5 - Porcentagem entre os 3 setores de atuação das empresas quanto à capacitação e desenvolvimento

ITENS LEVANTADOS	Área de atuação			
	Comércio	Indústria	Serviços	Média
Os colaboradores não são capacitados	18,25	2,27	5,88	8,80b
Os colaboradores são capacitados eventualmente	56,93	34,09	17,65	36,22a
Os colaboradores são capacitados regularmente	9,49	50,00	56,86	38,78a
Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação	15,33	13,64	19,61	16,19a
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A significância da coluna *Comércio* ficou em 4,2%; *Indústria*, 5,3%; e *Serviços*, 6,9%, ou seja, 95,8%; 94,7% e 93,1% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas

populações. Na coluna *Média*, as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,87%, ou seja, 95,13% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

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

Outras 13 empresas (9,49%) afirmaram, na pesquisa, que seus colaboradores são *capacitados regularmente*, e 21 empresas (15,33%) responderam que *todos os seus colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação*.

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

Somente 12 empresas (13,64%) informaram que *todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação*, outras 2 empresas (2,28%) afirmaram que os colaboradores *não são capacitados*.

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

No critério *Capacitação dos Colaboradores*, destaca-se que, em média, 36,22% das empresas dos três setores, respondeu que os *colaboradores são capacitados eventualmente*. Isto demonstra que estas empresas não possuem um plano de capacitação, e que os funcionários são capacitados conforme a necessidade da função e pelo que julgar necessário o gestor da empresa.

No entanto, 38,78% das empresas pesquisadas nos três setores responderam que os *colaboradores são capacitados regularmente*. Capacitar uma pessoa da força de trabalho da organização é prepará-la para desempenhar a função para a qual é responsável. Para isto é necessário desenvolver a competência requerida para o exercício da função, ou seja, conhecer o que tem que ser feito e como fazer o que tem que ser feito para desempenhar corretamente cada uma das responsabilidades e autoridades da função (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

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

Destaca-se que as empresas, embora tenham respondido que capacitam regularmente seus funcionários, não apresentaram plano de ação que comprovasse esta afirmação. O que se percebe, e isto foi comprovado na conversa com o gestor, é que os funcionários são capacitados conforme a necessidade e, nos últimos meses, isto ocorreu mensalmente, conforme documento apresentado pelo mesmo.

A quarta questão é : *os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?* Na Tabela 6 tem-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 6 - Porcentagem entre os 3 setores de atuação das empresas quanto aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A significância da coluna *Comércio* ficou em 4,9%; *Indústria*, 5,3%; e *Serviços*, 7,0%, ou seja, 95,1%; 94,7% e 93,0% de probabilidade de ocorrência destes índices na respectivas populações. Na coluna *Média*, as médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey. A significância desta coluna ficou em 4,9%, ou seja, 95,10% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas.

Neste item, 42 empresas (30,66%) do setor Comercial responderam que identificam e tratam riscos. Já 95 empresas (69,34%) do total da amostra responderam que os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados e outros não são identificados e não tratados.

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

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

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

Os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014)

O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia são ações ou planos de ações que, quando executados, vão eliminar ou prevenir os riscos identificados. Mecanismo como PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) são meios para tratar as questões de saúde e segurança no trabalho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

De acordo com Beer *et al.* (2005), a prevenção de acidentes de trabalho tem por objetivo conscientizar o colaborador e oferecer proteção à sua vida e de seus companheiros de trabalho, através de estratégias e ações seguras, bem como reflexão sobre condições insalubres que, eventualmente, possam provocar acidentes e agravos à saúde.

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

Nos setores indústria e serviços, mais de 50% das empresas estão de acordo com o que preconiza os fatores *Enfoque*, pois os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram *Adequação* e *Proatividade*. Assim também está o fator *Aplicação*, pois os processos gerenciais estão relativos à prática de gestão, que vem ao encontro de abrangência, pois atende todos os funcionários, assim como a continuidade, que é periódica e ininterrupta. Seguindo, temos os fatores de *Aprendizado* e *Integração*, que apresentam aperfeiçoamento decorrente dos processos de aprendizado.

A quinta questão é : *o bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?*

Na Tabela 7 tem-se os resultados obtidos nos três setores investigados.

Tabela 7 - Porcentagens entre os 3 setores de atuação das empresas quanto ao bem estar e a satisfação dos colaboradores

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

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

95,00% de probabilidade de ocorrência destes índices na população das empresas pesquisadas. Médias com letras iguais não diferem entre si ao nível de 5% de significância pelo teste de Tukey.

Observa-se, na Tabela 6, na coluna do setor *Comércio*, que 137, ou seja, 64,23% das empresas responderam que são *adotadas ações para promover o bem-estar e satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais*. Já 16 empresas (11,68%) seguem a mesma linha, onde informaram que são *adotadas ações para promover o bem estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando algum problema é detectado*. Com um número menor estão 19 empresas (13,87%), que afirmaram que são *adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares*. Por outro lado, na contramão da ação, estão 14 empresas (10,22%), que responderam que *não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores*.

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

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

Com relação às prestadoras de serviços que participaram da pesquisa, sendo 51 do total da amostra, 22 (43,14%) responderam que *adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise eventuais*, o que também demonstra que estas empresas não têm uma prática em adotar ações para promover o bem-estar e a

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

satisfação no ambiente de trabalho. Já 10 (19,61%) empresas informaram que *ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores somente são adotadas quando algum problema é detectado*. E apenas 04 empresas (7,84) informaram que *não adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores*. Por outro, lado 15 empresas (29,41%) responderam que *adotam ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análise regulares*.

De acordo com Spector (2005), satisfação no trabalho é uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em poucas palavras, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do que fazem. Ainda para o autor, a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida.

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

Harter; Schmidt e Keyes (2010) e Ferreira e Siqueira (2005) acrescentaram que maior satisfação com o trabalho torna os indivíduos mais cooperativos, pontuais, eficientes e propensos a auxiliar seus colegas, além de influenciar a intenção do funcionário em permanecer na empresa.

Por último, dentro da dimensão da *Qualidade de Vida*, o item *Bem-Estar e Satisfação dos Colaboradores* obteve 51,76% em média, nos três ramos de atividades das empresas pesquisadas, em que *são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais*.

O bem-estar dos funcionários apresenta-se como uma variável de grande importância para a comunidade e as organizações, pelo fato de os indivíduos despenderem

parte significativa de sua vida com o trabalho, o que acaba afetando não apenas sua vida particular, também o bem-estar da comunidade (HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2010).

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

Embora a pesquisa não evidencie de forma efetiva, existe uma tendência teórica e prática de que as pessoas são elementos fundamentais para gerir e fortalecer as relações necessárias para a condução de qualquer negócio. Entende-se que as organizações que possuem práticas que visam ao desenvolvimento humano conseguem aumento da motivação da força de trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros e operacionais.

4.2 CONTRIBUIÇÕES A PARTIR DO MEG

Baseado no critério *peessoas* do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), este estudo apresenta contribuições (oportunidades de melhorias) para a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas estudadas.

Entende-se que há a necessidade de identificar claramente as funções e responsabilidades dos colaboradores, pontuando a participação de cada um e promovendo a sinergia do trabalho em equipe, sinalizando para o funcionário a sua importância para a organização. Investir nas habilidades e nos conhecimentos dos colaboradores, assim como entender suas competências, tende a auxiliar no desenvolvimento de atividades diárias como forma de garantir a eficiência e o bom trabalho em equipe. Nesse sentido, promover programas de capacitação com base em um plano de carreiras e nas metas estipuladas pela

organização pode tornar a empresa mais competitiva. Definir funções e responsabilidades e investimento nas habilidades e conhecimentos dos seus colaboradores são aspectos relevantes e apontados por Carvalho e Nascimento (2002), Weiss (2002) e Ribeiro (2011), e que impactam de forma positiva na organização quando tratados de forma contínua e integrante nas práticas de gestão.

O modelo também evidenciou a necessidade de considerar oportunidades para desenvolvimento de membros da equipe atual, promovendo a inserção de novas pessoas para o exercício das funções. Também se observou a necessidade de estabelecer e implantar um plano de cargos e salários e um programa de metas para o colaborador, com base no plano estratégico da empresa e nas competências de cada pessoa. Outro aspecto observado foi a importância de destacar e incentivar a autonomia dos seus colaboradores. Entende-se que esta iniciativa auxilia na melhoria da motivação, no cumprimento de metas e nos resultados. Assim como promover *feedbacks* constantes cria sinergia entre a equipe, ajuda na sistematização dos processos de avaliação e na implementação de ações de melhoria. Também se deve identificar, por meio de pesquisa de clima organizacional, os fatores que afetam o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Isto se torna fundamental para que sejam desenvolvidos programas com foco na qualidade de vida e na cidadania, que estejam de acordo com as necessidades do colaborador e com as estratégias da empresa. Harter, Schmidt e Keyes (2010), Becker e Huselid (2006), Lacombe (2004), Spector (2005) e Ferreira e Siqueira (2005) sinalizam a importância de questões, como a definição de cargos e salários, maior participação nas decisões da organização, assim como a importância do bem estar do trabalhador no ambiente de trabalho como fatores relevantes para obter excelência em suas práticas gerenciais.

Por fim, entende-se que a implantação de práticas e ferramentas em gestão da qualidade é importante para a eliminação de deficiências e para a padronização de rotinas, sendo estas consideradas relevantes para o desenvolvimento da organização em relação ao cumprimento de resultados. Considera-se, ainda, que o modelo em questão contribui, também, para as preocupações identificadas nos estudos nacionais sobre o uso do MEG, sobretudo nas manifestações de Alves *et al.* (2015), Matsunoto *et al.* (2015) e Rodrigues (2014), que buscam, com a ferramenta, realizar outras aplicações em prol de uma Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

organização que persegue a excelência em suas operações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos e analisados com base na metodologia do FNQ - critério pessoas – sugere-se que ainda existe um processo de aperfeiçoamento a ser trilhado. Ficou evidenciado que as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser mais efetivas, com o intuito de contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores, assim como torná-los mais eficientes nas organizações estudadas. O sistema de trabalho, a definição das funções e responsabilidades não são conhecidas, e a maioria não tinha as funções e responsabilidades definidas, documentadas e conhecidas por todos os colaboradores. Na seleção dos colaboradores, um dos aspectos mensurados, apresentou, em grande parte, que contratar as pessoas certas e com padrão definido está aquém do desejado. Entende-se que o processo de seleção de pessoas não pode ser feito apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho, como ocorre na maioria das empresas estudadas. Calvosa (2008), Ribeiro (20011) e Dutra (2008) sinalizam que estes aspectos, nas MPE, ainda se fazem presentes, e precisam adicioná-los em suas práticas de gestão diária para que se tornem mais eficientes.

Também foi constatado que o processo de capacitação das pessoas, nas empresas estudadas, não alia as experiências do profissional, e também não aperfeiçoam sua capacidade de adaptar e familiarizar seus profissionais aos requisitos necessários para seu desenvolvimento e desempenho.

O tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, assim como a promoção do bem estar também foi outro ponto que se destacou de forma negativa. Na maioria das MPE, não se verificou ações ou planos de ação com o intuito de eliminar ou prevenir riscos identificados, e ausência de sistemas de promoção de seus colaboradores. Verifica-se que tais pontos observados vão ao encontro do preconizado por Maximiano (2011), Longnecker, Moore e Petty (1997), Terence e Escrivão Filho (2007), onde afirmam que as práticas de gestão normalmente são centralizadas na figura do proprietário e falta uma estrutura administrativa estruturada para a efetiva operacionalização.

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

Por fim, cabe ressaltar que os resultados e as propostas de práticas de gestão de pessoas deste escopo são específicos para a realidade das empresas que participaram da pesquisa, e as práticas propostas estão baseadas em uma realidade encontrada, o que não significa que não pode ser utilizado por outras empresas ou para inspirar novos achados ou novos estudos na área de gestão de pessoas ou em qualquer outra área organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. R.; GODARTH, K. A. L.; COMUNELLO, A.L.; OLIVEIRA, L. G. Avaliação estratégica pelo modelo de excelência da gestão da Fundação Nacional da Qualidade: estudo em empresas de Francisco Beltrão/PR. In: **VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2015.

ARMSTRONG, M. (2009). **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 11 ed. London: Kogan Page.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Apoio financeiro**.

Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/port e.html>. Acesso em: 15 Jun. 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, dez., 2006.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. & WALTON, R. **Human Resources Management: A General Manager's Perspective**. New York: Free Press, 2005.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2009.

CALVOSA, M. V. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional**. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2008.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**, v.1 São Paulo: Pioneira, 2002.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R.C. (Org.). **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**, p. 212-233. São Paulo: Atlas, 2007.

CROSSMAN, R.; CROSSMAN, D.; LOVELY, J. **Human Performance Improvement: Key to Sustainable Safety Excellence**. Professional Safety, v. 54, n. 6, p.63-72, 2009.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out., 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e legitimidade em estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

FAMPESC – FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Disponível em: < <http://www.fampesc.org.br/site/34-2/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, São Bernardo do Campo, jul./dez., 2005.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Dados das MPEs Catarinenses**. 2014. Disponível em: <<Http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes>>. Acesso em: 20 agosto 2015.

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 271-288, jul./set. 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2014: Entrevista com Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-de-pessoas-estabeleca-boas-praticas-e-alcance-resultados-positivos>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

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

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. In: KEYS, C. L. M.;

HESKETH, A.; FLEETWOOD, S. Human Resource Management-Performance Research: under-theorised and lacking explanatory power. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n. 12, pp. 1977-1993, 2006.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

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

LACOMBE, B. M. B. **A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico**. Puerto Plata: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.

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

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

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

MATSUMOTO, A.S.; BARRETO, J.N.; OLIVEIRA, J.M.; ALVES, S. R. F. L. S. Uso do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ como Instrumento de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ADCONT 2015, Rio de Janeiro.

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

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

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

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

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

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

RODRIGUES, W.C. **Revista de Gestão - REGE**, São Paulo, v. 21, n.3, p.325-341, jul./set. 2014.

SANTINI, S.; FAVARIN, E.V.; NOGRUEIRA, M.A.; OLIVEIRA, M.L.; RUPPPENTHAL, J.E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia de Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, p. 145-169, jan./abr.2015.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

SANTOS, C. R. M.; MARCONDES, J. L.; STEIN, M. L. T. Modelo de excelência da gestão (MEG) aplicada a uma Micro e Pequena Empresa. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v.1, n. 12, p. 56-69, 2014.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. 5 ed. Brasília: DIEESE, 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. 5 ed. Brasília: DIEESE, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 5 ed. Brasília: DIEESE, 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Santa Catarina em Números: Florianópolis/ Sebrae/SC, 2010**. 118p. Caçador em destaque (2008).

SEBRAE (2004). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004. < <http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 abr. 2013

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014**. Brasília: DIEESE, 2015. .

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. 2010. Acesso em: 10 abr. 2013.

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

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; BERTOLINI, G. R. F. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia de Negócios**, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas**.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.3, set./dez. 2016.

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