

**ATRAÇÃO E SELEÇÃO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
EM UMA ORGANIZAÇÃO CERTIFICADA PELA ISO 9001**

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva * *

Juarez Jonas Thives Junior * * *

Reinaldo Faissal **

Juliana dos Anjos Silva Abreu *

Diego dos Santos Candido *

Flávia Simone Monteiro Vasques *

* Graduandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio

** Mestre em Administração e Professora da Faculdade Cesgranrio

** Mestre em Gestão Empresarial e Professor da Faculdade Cesgranrio

*** Doutor em Engenharia de Produção e Professor da Faculdade Cesgranrio

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo abordar os processos de Atração e Seleção (A&S) e de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e como estes agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001 a partir do problema da pesquisa que busca compreender de que maneira esses subprocessos de Recursos Humanos (RH) poderiam contribuir para uma empresa com a certificação ISO, através de análises observadas pelo grupo em conformidade às questões teóricas. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo e uma entrevista com a responsável pela área de RH da empresa. Os resultados contextualizam a realidade organizacional observada nos subprocessos de A&S e T&D. Conclui-se que para a empresa atingir objetivos de qualidade também é importante investir na Gestão de Pessoas atraindo e treinando pessoas para obter resultados e se desenvolver, tudo em conformidade com os procedimentos da ISO alinhada a sustentabilidade organizacional e a indicação de um programa 5S para controle dos processos.

Palavras chave: Recursos Humanos. Atração e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. ISO 9001.

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos tem importância fundamental para as organizações e o seu desenvolvimento está inteiramente ligado ao investimento no capital humano. As empresas, em seus diferentes segmentos, precisam buscar pessoas cada vez mais capacitadas para comporem seu quadro de colaboradores, apropriando-se de técnicas para realizar tal ação, além de pensar em estratégias para treinar e desenvolver esses funcionários para que sejam um recurso fundamental e com isso obter melhores resultados.

Diante disso, a presente pesquisa apresenta um estudo sobre a empresa *DFJ*¹, uma organização que projeta, fabrica e vende paraquedas militares e equipamentos para salto livre e materiais aeroterrestres. A empresa tem o foco na segurança e desenvolvimento de seus produtos e preza pela qualidade e confiabilidade para satisfazer as necessidades do mercado, sendo certificada pela ISO 9001:2015 desde maio de 2019.

Devido ao seu segmento extremamente específico, a equipe de pesquisadores desenvolveu uma pesquisa para analisar dois subprocessos de Recursos Humanos, a saber: Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. A questão problemática desta pesquisa centra-se no questionamento de como os subprocessos de A&S e T&D agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO. O objetivo é apontar a importância da A&S e T&D na Gestão de Pessoas dentro de uma organização e o que isso poderia acarretar para o seu desenvolvimento, bem como afetar seus resultados com a qualidade e melhoria dos processos e produto final da organização.

Para tanto, entende-se que essas condições justificam a relevância da pesquisa para se pensar como a gestão de Recursos Humanos e seus processos bem orientados têm influência e capacidade de atingir seus objetivos e afetar a qualidade. A partir do que foi observado em visita à organização e em composição com a entrevista realizada, as problemáticas encontradas e indicadas a seguir serão tratadas nesta parte resumidamente, mas que serão explicadas com maiores detalhes na Análise de dados desta pesquisa, são elas: vagas preenchidas por indicação dos próprios colaboradores que vêm gerando problemas interpessoais e esses indicados não apresentarem habilidades necessárias aos requisitos do cargo; a instituição pesquisada mantém um contrato com uma empresa terceirizada responsável pelo processo seletivo e há falta de alinhamento com essa empresa sobre os métodos utilizados de acordo com as necessidades da contratante; falta de compreensão dos colaboradores sobre o papel dos Recursos Humanos e seus subsistemas de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, sendo que na organização pesquisada o RH é visto apenas como a área de Registro de pessoal, mesmo desempenhando outras de suas atribuições; o espaço físico destinado ao órgão dos Recursos Humanos é de difícil acesso aos colaboradores da organização; a empresa prioriza o foco da qualidade na fabricação do produto, mas alguns processos da organização não são tratados com a mesma qualidade, como por exemplo, na Gestão de Pessoas o treinamento não é efetuado de forma continuada dentro dos padrões da ISO.

Pretende-se alcançar com a pesquisa não só mostrar a importância dos processos de A&S e de T&D como também indicar propostas para cada um desses processos, como por exemplo, o programa 5S da qualidade não somente para o desenvolvimento da gestão da qualidade, mas principalmente para o impacto das posturas necessárias requeridas às pessoas, embasando com fundamentações teóricas e desenvolvendo conteúdo a partir da realidade da organização.

Quanto aos objetivos intermediários, pretende-se: descrever a importância de um processo de Atração e Seleção e de Treinamento e Desenvolvimento alinhado aos objetivos de qualidade da empresa com certificação ISO 9001; demonstrar a relevância do alinhamento com a empresa terceirizada que realiza o processo de Recrutamento e Seleção; reconhecer a necessidade da qualidade dos colaboradores no ambiente de trabalho; apresentar a seção referente aos Recursos Humanos da ISO 9001:2000 e o Programa 5S da Qualidade.

¹ *DFJ* é o nome fictício dado à organização estudada neste trabalho.

METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva. É uma das classificações da pesquisa científica cujo objetivo é descrever as características ou experiências para o estudo realizado, levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para Triviños (1987, p. 112):

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação[...] às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Na coleta de dados foi realizada uma entrevista conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2010, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”. A entrevista foi realizada com a responsável pela área de Recursos Humanos da organização, objeto deste estudo, em seu local de trabalho. As perguntas foram construídas em três seções: a primeira constituída das percepções gerais sobre recursos humanos, a segunda das percepções sobre o processo de Recrutamento e Seleção e por fim, uma sobre as percepções sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento tendo sido feito um tratamento qualitativo das informações obtidas. As perguntas foram criadas na plataforma *Google Forms*², enviadas para a responsável previamente e depois respondidas por ela presencialmente com as anotações feitas pelos integrantes do grupo.

Os dados da pesquisa foram interpretados de forma qualitativa. O método qualitativo está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Também permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. A meta da pesquisa concentra-se em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas (FLICK, 2004).

² O *Google Forms* é um serviço gratuito para criar formulários. É uma plataforma do *Google* que possibilita a criação de pesquisas de múltipla escolha, questões discursivas, avaliações em escala numérica, entre outras opções. (Fonte: TechTudo, acesso em outubro de 2019.)

A EMPRESA PESQUISADA

A organização *DFJ*, objeto deste estudo, tem como missão, a segurança e desenvolvimento de paraquedas militares e esportivos, equipamentos aeroterrestres e individuais, com tecnologia, qualidade e confiabilidade para satisfazer as necessidades do mercado nacional e internacional, gerando soluções e prestando serviços aos seus usuários.

Como finalidade básica, acredita em proporcionar segurança e confiabilidade aos seus usuários na utilização de seus produtos. Sua visão é fortalecer e expandir seus mercados através da qualidade, tecnologia e confiabilidade, alcançando a satisfação e sendo a preferida de seus usuários em todo o mercado mundial. Seus valores são: altíssima qualidade, confiabilidade e segurança, colaboradores comprometidos, preservação do meio ambiente, ousadia, inovação e pioneirismo no Brasil e confiança no que fazem há 29 anos. Sua política de qualidade é atingir resultados consistentes, respeitando legislação aplicável na produção dos paraquedas e materiais aeroterrestres, buscando a melhoria contínua dos processos de trabalho e satisfação das partes interessadas. Os objetivos de qualidade são a busca por excelência, aplicação das melhores práticas e atendimento aos requisitos dos clientes, da legislação vigente e demais requisitos subscritos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Diante das mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos surgiram novas relações de trabalho e as organizações precisam atualizar suas práticas de Gestão de Pessoas. No processo de Atração e Seleção (A&S) não é mais a pessoa certa para o cargo certo, mas também a adaptação do candidato à cultura da organização, um fator essencial presente nas empresas e que pode agregar valor a ela. O foco dentro do processo de A&S passa a ser então, a organização e o colaborador e não apenas o cargo em que se exige um novo profissional.

Selecionar vai além do processo de escolher pessoas, é necessário ter um olhar mais detalhado para observar os perfis das pessoas para assumirem novos desafios, projetos e atuar em equipes de trabalho. Por isso, quando se fala em Atração e Seleção não é possível pensar em um modelo que sirva como base para esse processo de Recursos Humanos. Todos os procedimentos devem ser estratégicos e pensados de acordo com a complexidade e a variedade da demanda da organização (ALMEIDA, 2004), principalmente nas organizações que prezam pela gestão da qualidade.

Diante disso, cada vez mais os processos objetivam a melhor avaliação das competências, habilidades e atitudes das pessoas. Por isso, cabe ao profissional de recursos humanos agir estrategicamente a fim de melhor captar o profissional que irá contribuir para melhor desempenho e sustentabilidade para a organização de forma que tenha possibilidade de manter alinhamento entre seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. Tal prática contribui também para uma maior satisfação do empregado com o trabalho realizado, o que certamente reduzirá a rotatividade dos profissionais e a não permanência na instituição.

Uma questão que se coloca diante dos procedimentos de Recursos Humanos é a avaliação dos processos de A&S a forma como isso é demonstrado em valores que se possam ser contabilizados representando custo para a organização. Apesar da área de RH lidar com as

pessoas e os seus processos serem interligados, é necessário que se demonstre de forma quantitativa os resultados gerados dos seus processos e como podem auxiliar no embasamento das tomadas de decisões influenciando a curto, médio e longo prazo os resultados de uma organização.

Hoje, a área de RH deve ser pensada de forma estratégica e suas ações devem estar de acordo com as políticas da organização, adotando uma postura sistemática e criando medidas para avaliar o retorno de suas ações dentro da empresa e o que suas decisões influenciam nas rotinas organizacionais, já que por muito tempo o RH foi visto como uma área que pouco contribui para a organização e que gera muito custo para a mesma, já que pessoas não eram vistas como recursos fundamentais e não se quantificam suas ações para uma leitura contábil.

Diante desse novo cenário, há o termo referente aos talentos da organização, de uma maneira geral, o *talento* é considerado o conjunto de competências de uma pessoa, ou seja, suas capacidades individuais. Muito se fala hoje em *talentos* nas empresas, mas o ponto central é a capacidade que uma pessoa possui em contribuir para a organização com suas competências. E os colaboradores talentosos desenvolvem competências e aplicam esse conhecimento em prol da organização. Por isso, cabe às organizações compreenderem sua responsabilidade em investir em políticas de valorização do capital humano.

Para Almeida (2004), “pessoas talentosas são as que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para a organização, desde que essa motive as pessoas e permita a manifestação dos talentos”. Por isso não é possível fazer distinção dos processos de Recursos Humanos, eles caminham interligados em prol da constante capacitação do funcionário. Quando o processo de Atração e Seleção é realizado, ele tem por objetivo encontrar um candidato certo para o cargo em questão, mas, mais que isso, é importante atrair e captar as pessoas com competências e objetivos que estejam de acordo com a organização.

É uma etapa fundamental de seleção do talento para a instituição e, por isso, não pode ser pensado isoladamente dos outros processos de Recursos Humanos, como o Treinamento e Desenvolvimento, até porque os talentos não dependem somente das características individuais da pessoa, mas do contexto organizacional e todas as condições apresentadas a esse colaborador. Sendo assim, não é possível selecionar um funcionário talentoso, com competências e habilidades excepcionais para a organização e isso não ser constantemente orientado, através de uma política de valorização do capital humano através de treinamentos, aconselhamento e orientação profissional. Segundo Almeida (2014, p. 17):

Quando selecionamos pessoas talentosas, estamos trazendo para a organização competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Muitas organizações possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos. Ao não criarem oportunidades para a expressão dos mesmos, não agregam valor à missão e aos objetivos institucionais. Com o passar do tempo, essas pessoas, se permanecem na organização, podem tornar-se desmotivadas, descomprometidas e frustradas.

É necessário então, rever os processos de gestão de pessoas, pois isso é uma vantagem competitiva para a organização, assim, além de captar os melhores talentos, desenvolvê-lo.

TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Uma realidade presente em muitas organizações – e observada na organização objeto de estudo deste trabalho – é a contratação de serviços terceirizados para atender uma necessidade da empresa que não tenha domínio sobre aquele serviço e necessite de suporte para realizar determinadas ações ou porque quer concentrar seus esforços em suas atividades essenciais e por isso, opta por terceirizar algumas funções. Dentro da área de Recursos Humanos não é diferente. Cada vez mais é possível notar o crescimento da terceirização dos processos de RH como resposta ao nicho de mercado que surgiu e ocupou lugar nas organizações. É muito comum observar que atividades de Atração e Seleção e o Treinamento e Desenvolvimento, por exemplo, muitas vezes são realizadas por empresas desse tipo.

Esse modelo de contrato deve ser realizado de maneira bem planejada e estratégica para que a empresa contratada exerça sua função de forma eficiente, já que é necessário alinhar os objetivos do colaborador ao da organização e para isso se faz necessário um conhecimento sólido sobre a instituição e sobre tudo que ela deseja e busca em um colaborador. Por isso, a importância de um profissional de RH que compreenda as especificidades dos serviços, além de um processo de parceria entre a contratante e a contratada com uma relação de apoio e interação baseada na confiança e objetivos convergentes (ALMEIDA, 2004).

Realizado de maneira eficiente e em parceria com RH, a modalidade de prestação do serviço terceirizado apresenta-se como uma excelente ferramenta por exigir especialização e experiência por parte da equipe técnica e que pode gerar melhor qualidade dos serviços na área de recursos humanos, especialmente se na área não há pessoas com as habilidades necessárias para a captação do melhor candidato, o que não isenta o RH de suas obrigações e capacidade estratégica de compreensão sobre os processos da organização. Por isso, o acompanhamento nessa relação deve ser periódico para que se estabeleça uma única visão sobre os serviços, pois uma vez que se estabeleça o contrato de trabalho os processos serão mais bem-sucedidos quanto maior for a aproximação entre as duas organizações.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento e o Desenvolvimento, que fazem parte do processo de *desenvolver pessoas* (CHIAVENATO, 2009) são fundamentais para as organizações. Em geral, as organizações costumam enfrentar diferentes tipos de problema, sejam econômicos, administrativos, jurídicos etc. e em todos os processos há a interferência de pessoas, que precisam lidar, com competência, com as mais variadas situações e em grande parte desses problemas as suas causas estão relacionadas com inabilidades e falta de competência para lidar com elas (WALTER, 2006).

O treinamento nas empresas busca melhorar a performance e o rendimento de seus funcionários. Através dele o colaborador se desenvolve para a apresentação de melhores resultados para que exerça da melhor forma sua função. O treinamento proporciona a aquisição sistemática de competências que resultam em melhoria de desempenho no trabalho.

Entretanto, para que isso aconteça, é necessário que se defina – assim como também em outros processos de uma organização – os objetivos pretendidos com os treinamentos e o resultado que se espera com eles. Por isso, é importante se pensar de maneira sistemática a forma como os treinamentos são planejados e executados, ou seja, é necessário que sejam

elaborados programas consistentes, aplicados aos colaboradores de acordo com os objetivos propostos, relacionados ao seu desempenho nas atividades, como também em seu crescimento profissional para que tenham resultados eficientes na organização (WALTER, 2006).

Assim como um sistema orgânico, as organizações precisam ser dinâmicas e suas ações precisam estar alinhadas umas às outras para que se possa garantir melhores resultados e atingir os objetivos propostos. Assim também é para o RH, não é possível pensar os processos de atrair e selecionar e de treinar e desenvolver, como sendo diferentes um do outro, mas não dissociados. Assim como o primeiro precisa ser estratégico e seu objetivo é captar os talentos compatíveis com a organização, o segundo processo existe como forma de desenvolver esse talento “retido” e essa ação precisa ser realizada como aliada aos objetivos de qualidade durante todo o seu processo e não como fazendo parte somente do resultado final.

O treinamento diferencia-se de “educação” e “desenvolvimento”, pois é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual do empregado, além de exigir um treino básico por um ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo moderno exigem que os trabalhadores atualizem constantemente suas habilidades ao longo de toda sua vida profissional.

O desenvolvimento, ao contrário do treinamento que é mais focado no momento presente, considera uma perspectiva de carreira futura. É um processo de longo prazo, diferente do treinamento que ocorre de curto ou médio prazo, visando suprir uma necessidade atual. Segundo Freire (2014), o desenvolvimento impacta nas capacidades e motivações dos empregados, preparando-os para exercerem novas posições estratégicas dentro da organização em um futuro próximo. É um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e está relacionado a carreira e independente se a organização lida com colaboradores em sua maioria operacionais, o desenvolvimento gera mudança nas atitudes, gerando assim, clima mais satisfatório, aumentando motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão (MARUJO, 2019).

Muitas habilidades podem ser desenvolvidas nos treinamentos e não somente aquelas relacionadas ao trabalho específico do colaborador, como aborda Marujo (2019), como habilidades de linguagem, gerenciais, vendas, comunicação, interpessoais, relações com clientes etc. Esses são exemplos de como o treinamento pode desenvolver o colaborador dentro da sua organização e também fora dela, com o aprendizado que leva para sua vida pessoal e profissional, por isso o desenvolvimento está relacionado à carreira e a qualquer cargo que esse profissional vier a exercer.

ISO 9001 E OS RECURSOS HUMANOS

A qualidade deve ser encarada como uma questão maior da empresa e não apenas voltada somente ao setor de produção (MAEKAWA *et al.*, 2013). A vantagem competitiva está ligada à sua busca por excelência contínua e na busca em atingir níveis mais elevados. Diante do cenário atual de competitividade e mudanças em diversos setores, as empresas passaram a adotar o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) para alcançarem seus objetivos organizacionais, que funciona como um instrumento para ajudar o gestor a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização. É aí que se encaixa a ISO 9001, que é um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil a fim de satisfazer os clientes e alcançar o

sucesso sustentado. É uma forma de documentar a cultura da organização, permitindo que o negócio cresça mantendo a qualidade dos bens e serviços prestados.

A ISO 9001 é uma norma de sistema de gestão da qualidade reconhecida internacionalmente, publicada pela ISO (*International Organization of Standardization*). Ela fornece uma estrutura para a gestão dos processos de qualidade de uma organização. A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a certificação na norma é baseada em 8 princípios objetivos da gestão da qualidade: Abordagem de sistemas; melhoria contínua; tomada de decisão baseada em fatos; relação de benefício mútuo com fornecedores; foco no cliente; liderança; envolvimento das equipes; abordagem de processos (BUREAU VERITAS BRASIL, 2019).

A ISO 9001 versão 2015 foi publicada em setembro de 2015 com o objetivo de manter a norma sempre relevante e atualizada com as novas exigências do mercado, dos clientes e das partes interessadas. A norma define critérios para implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade e certificação internacional e trouxe mudanças estruturais na forma de encarar um sistema de gestão, ou seja, não se trata mais da elaboração de documentos, mas de uma mudança de postura. A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a certificação na norma proporcionam inúmeros benefícios para as organizações, pois tem como objetivos:

- Avaliar e mensurar resultados buscando a melhoria da performance da organização;
- Mapear e corrigir desvios, visando à melhoria contínua;
- Melhor gestão das atividades, dos processos, da documentação e dos recursos da empresa;
- Melhorar a satisfação dos clientes;
- Evitar desperdícios e retrabalhos;
- Diferencial de mercado.

Espera-se que após a implementação da ISO 9001 as empresas tenham mais recursos para enfrentar a concorrência, entender e satisfazer seus clientes, aumentar a performance de sua operação, reduzir custos com erro e aumentar o lucro. Ao melhorar a eficiência dos processos, a motivação da equipe aumenta, melhorando a qualidade do atendimento e a empresa passa a ter mais facilidade para atrair mais clientes. Em termos práticos, a ISO 9001 é um roteiro passo a passo para ajudar as empresas a analisar e aprimorar todas as atividades que devem ser realizadas para atender seus clientes.

E não somente isso, a ISO 9001 acrescentou uma seção referente à gestão de recursos — Seção 6 — incluindo os recursos humanos, em que aborda como as competências afetam a qualidade do produto, demonstrando a necessidade dos treinamentos e como as atividades do pessoal contribuem para alcançar os objetivos de qualidade. Afinal, a gestão de pessoas age como suporte à qualidade, ajudando a garantir a competência dos colaboradores para executar os processos e trazer resultados efetivos para a organização.

Logo, considera-se válido apresentar o extrato a seguir da seção da ISO referente a Gestão de Recursos e de Recursos Humanos na íntegra:

ISO 9001:2000

Seção 6 — Gestão de Recursos

No item 6.1 – Provisão de recursos, estabelece o seguinte: a organização deve determinar e prover recursos necessários para: - Implementar e manter o SGQ e

melhorar continuamente a sua eficácia; - Aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

No item 6.2 – Recursos humanos; em 6.2.1 – Generalidades, estabelece que o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto (conformidade com as especificações) deve ser competente com base em educação (instrução adequada), treinamento, habilidades e experiência apropriados. Nota: A conformidade com as especificações do produto poderá ser direta ou indiretamente afetada pelos funcionários que executarem alguma função dentro do SGQ. Em 6.2.2 – Competência, conscientização e treinamento, estabelece que a organização deve: - Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade (conformidade com as especificações) do produto; - Quando aplicável, fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de alcançar a competência necessária; - Avaliar a eficácia das ações tomadas para garantir que a competência necessária tenha sido alcançada; - Assegurar que seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; - Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiência.

No item 6.3 – Infraestrutura, estabelece que a organização deve determinar e prover recursos a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infraestrutura inclui, quando aplicável: - Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas; - Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador); - Serviços de apoio (tais como transporte, e comunicação ou sistemas de informação).

No item 6.4 – Ambiente de trabalho, estabelece que a organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

Nota: O termo “ambiente de trabalho” se refere às condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação ou clima).

(BUREAU VERITAS BRASIL, 2019).

O 5S E GESTÃO DE QUALIDADE

O 5S consiste no empenho das pessoas em organizar o local de trabalho, mantendo apenas o que é necessário, mantendo o local limpo, padronizado e por meio da disciplina na realização do trabalho com o mínimo de supervisão possível (CAMPOS *et al.*, 2005).

Essa metodologia surgiu no Japão em meados do século XX e segundo Tavares *et al.* (2004):

O objetivo principal do 5S é melhorar a qualidade de vida das pessoas, construindo um ambiente saudável e acolhedor para todos. Este objetivo somente será alcançado se todos praticarem alguns dos valores básicos como, respeito a cada pessoa, trabalho em equipe, qualidade e excelência no trabalho, responsabilidade, organização e empenho, defesa da vida, satisfação e alegria de todos.

Diante das análises, foi observada a função dos 5S como uma ferramenta para atingir o nível desejado de qualidade nas organizações, “por meio de um aprendizado contínuo e da geração de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos processos empresariais” (CAMPOS, 2005). Essa metodologia consiste no empenho das pessoas em organizar o ambiente de trabalho, facilitando na disciplina, padronização e realização do seu trabalho. Os cinco S são atribuídos, segundo Campos (2005) ao Senso de utilização, arrumação, organização e seleção (Seiri), Senso de ordenação, sistematização, classificação (Seiton),

Senso de limpeza, zelo (Seiso), Senso de asseio, higiene, saúde, integridade (Seiketsu) e Senso de autodisciplina, educação e compromisso (Shitsuke). O Programa 5S prepara o ambiente de trabalho e desperta o espírito participativo, que favorecem a implantação da Gestão pela Qualidade Total, o GQT na Empresa, que é considerada uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Segundo Longo (1996):

A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle.

E pensando a realidade da empresa em questão e sua ambição em políticas e objetivos de qualidade torna-se necessário pensar essas metodologias e ferramentas para otimização de suas ações, que tragam benefícios para seus colaboradores e resultados para a organização.

MANUAL DISPONIBILIZADO PELA EMPRESA ACERCA DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com relação a Atração e Seleção e o Treinamento e Desenvolvimento, a empresa disponibilizou um material de informação de como as partes interessadas relacionam-se com esses processos em forma de manual. Diante disso, neste manual são descritas as responsabilidades de cada área envolvida nesses processos, começando pela área de Departamento Pessoal, sendo papel do Assistente de RH:

- * Orientar o gestor da área na solicitação adequada do Formulário de Requisição Pessoal e solicitar aprovação da diretoria;
- * Iniciar o processo de recrutamento e seleção;
- * Realizar a primeira entrevista para contratação;
- * Encaminhar o candidato ao Diretor responsável da área para avaliação;
- * Realizar avaliação de experiência junto a Chefia da área;
- * Coordenar junto a Diretoria a avaliação para alteração de nível de cargo.

Com relação à Gestão de Qualidade, as responsabilidades envolvem:

- * Realizar o levantamento das necessidades de treinamento junto ao gestor de cada área;
- * Aprovar junto a Diretoria custo dos treinamentos;
- * Elaborar plano anual de treinamento;
- * Coordenar todo o processo de treinamento, incluindo o de integração de novos colaboradores, intitulado Treinamento de Boas Vindas;
- * Verificar junto ao gestor da área a eficácia do treinamento (cargos operacionais).

A responsabilidade da Diretoria nesse processo é:

- * Aprovar o Plano Anual de Treinamento;

- * Aprovar as promoções internas;
- * Aprovar as contratações.

Segundo a organização, o objetivo deste manual institucional é sistematizar o processo para a atração e a seleção, o treinamento e o desenvolvimento do quadro de funcionários da empresa incluindo conscientização e gestão do conhecimento organizacional.

RESULTADOS E ANÁLISES

A PESQUISA

A partir da entrevista realizada com a gestora dos recursos humanos da instituição sobre as temáticas da Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento, identificou-se que os subprocessos da Gestão de Pessoas são tratados pelo Departamento de Pessoal da empresa. Assim, explicitam-se abaixo, os dados apurados:

Atração e Seleção

Com relação à execução dos processos de Atração e Seleção, a empresa pesquisada mantém duas formas para o processo seletivo: para os cargos operacionais são contratadas pessoas indicadas pelos colaboradores e para os demais cargos a contratação ocorre através de uma empresa terceirizada com a qual mantém um contrato responsável pelo processo seletivo. O processo ocorre da seguinte forma, primeiro há o recebimento do Formulário de Requisição de Pessoal elaborado pela área requisitante da posição em aberto e que é apresentado à diretoria para análise e aprovação da vaga pela diretoria. Nesse procedimento é verificado o tipo de cargo e dependendo deste, verifica-se alguma indicação para a vaga e se o candidato sugerido está apto para o cargo proposto. Se a vaga for para cargos que exigem especializações a empresa encaminha a necessidade da vaga em aberto para a empresa terceirizada.

Há duas problemáticas existentes neste contexto da A&S, são elas: as vagas que são preenchidas por indicação dos colaboradores, além da indicação de amigos, muitas dessas indicações são de parentes e um dado apontado pela gestora do RH é que ao longo da convivência no ambiente de trabalho essas relações tão próximas têm gerado conflitos interpessoais por falta de limites nas relações profissionais/pessoais. Além disso, as pessoas não tinham habilidades específicas para realizarem determinadas tarefas condizentes aos requisitos do cargo para o qual eram contratadas. A outra problemática existente trata-se da falta de alinhamento com a empresa terceirizada sobre os métodos utilizados de acordo com as necessidades da contratante, visto que não há participação em momento algum do processo de seleção, além de não haver comunicação específica para estabelecer as informações necessárias para as métricas de controle por parte do RH da manutenção desse tipo de serviço.

Outro dado significativo, refere-se ao fato de que o candidato aprovado pela empresa terceirizada é encaminhado para o início do trabalho por um período de experiência e ao final, caso não desempenhe as atividades dentro dos padrões desejados este é dispensado e novo processo de seleção é iniciado pela terceirizada sem haver diálogo entre as empresas das insuficiências apresentadas nas funções. Conforme já abordado no Referencial teórico desta pesquisa, a parceria com a empresa terceirizada é de suma importância para a qualidade dos

serviços prestados visto que o alinhamento e o acompanhamento das atividades deveria ser periódico com a finalidade de estabelecer um padrão sobre os serviços de acordo com os objetivos da contratante. Logo, a aproximação entre as duas organizações é de suma relevância.

Treinamento

Com relação a realização dos treinamentos, foi disponibilizado outro manual interno onde o Departamento de RH é responsável pela capacitação e treinamento de novos funcionários através do treinamento de integração, conhecido institucionalmente como *Treinamento de Boas Vindas*. Esse processo tem como proposta a integração do novo colaborador apresentando-lhe um conjunto de informações sobre o histórico da instituição, missão, valores, políticas, manual de boas vindas, normas e procedimentos em vigor, tudo isso com o objetivo de facilitar a adaptação à cultura organizacional e suas atividades de trabalho.

Os novos funcionários para a área de produção ficam em treinamento prático nos 45 dias do período de experiência, após o qual é avaliado através de um formulário do regimento interno. Não sendo aprovado, o mesmo é dispensado e novo processo de seleção é iniciado por parte da empresa terceirizada. Observou-se que nesse processo inicial de treinamento, são os próprios colaboradores da empresa que realizam o treinamento dos novos colaboradores da produção, o trabalho somente é realizado em duplas em que o mais antigo é que ensina ao recém contratado no seu período de experiência. Ao mesmo tempo que é uma oportunidade para o colaborador repassar os conhecimentos que já aprendeu, carece de supervisão formal quanto a isso, já que em sua maioria os trabalhadores são os que têm contato com máquinas e que necessitam de maior atenção, principalmente se tratando de um produto que necessite de máxima segurança e alta qualidade na sua confecção.

Então, caso algum funcionário pós treinamento inicial ainda apresente necessidade de melhoria nas funções, no manual da empresa está descrito que qualquer necessidade de treinamento tem que ser solicitada ao RH através de e-mail com justificativa para tal solicitação. Logo após, é realizada uma busca no mercado por instituições com capacidade de realização do treinamento necessário, bem como dos valores envolvidos. Os dados são lançados no plano de treinamento para análise e aprovação da diretoria e o RH em conjunto com os gestores das áreas ao longo do ano avisam aos participantes a confirmação dos treinamentos previstos e quando não ocorrer deverá ser remarcado. Ao final de cada treinamento, o funcionário deve entregar uma cópia do certificado recebido ao RH que arquiva na pasta dos colaboradores e todo treinamento é registrado através da lista de presença.

Nesse sentido, os treinamentos parecem não ter integração entre eles e são realizados esporadicamente de acordo com as necessidades e com as exigências de cada função.

Como verificação da eficácia do treinamento, este é examinado através de análise pelas chefias a partir de ações diárias, se o colaborador demonstra ou não ter assimilado em seu cotidiano as questões debatidas durante os cursos e capacitações.

Essa análise de verificar a eficácia, demonstrou ser superficial quanto à sua proposta, já que a observação do trabalho dos colaboradores, posterior ao treinamento é limitada já que permite visualizar somente o aprendizado do treinamento em si. Não há uma avaliação sistematizada, nem feedback quanto ao desempenho naquela atividade. Somente há retorno

quando o treinamento é no período de experiência porque aí define ou não a sua permanência na organização constituindo-se em um critério eliminatório.

Desenvolvimento

O processo de desenvolver pessoas observado na categoria teórica deste trabalho não envolve somente treinamentos, mas também o desenvolvimento do colaborador enquanto carreira profissional. O que se observou é que há somente intenções com o resultado prático no manuseio dos equipamentos utilizados no processo de criação dos produtos, por exemplo, que é o segmento principal da empresa, mas esse processo se encerra por aí, não sendo observado políticas de desenvolvimento para os colaboradores e treinamentos que desenvolvam outras habilidades e competências que não só operacionais. Inclusive, na citação dos valores da organização há somente um discurso referente aos colaboradores onde é abordado o comprometimento dos mesmos, mas não há efetividade em tal ação, principalmente pelo fato do certificado de qualidade constar como meta para a empresa as ações pontuais são voltadas para esse objetivo.

Por isso, a problemática relacionada na prioridade da empresa em focar na qualidade na fabricação do produto, mas alguns processos da organização na Gestão de Pessoas não são tratados com a mesma qualidade. De acordo com os padrões de qualidade da ISO referente aos recursos humanos, o treinamento não é efetuado de forma continuada dentro dos padrões necessários na empresa pesquisada. Por conta da certificação, há um discurso em focar na qualidade do produto e o que isso representa para a organização e isso é fundamental, afinal, o produto exige mesmo essa qualidade. Porém, os processos de Treinamento e Desenvolvimento e até mesmo a Atração e Seleção não são considerados como meio e parte integrante do processo que levará a um produto final de qualidade. A ISO cita a área do RH como tendo influência e responsabilidade em treinar e desenvolver os recursos humanos, bem como no controle dos dados desse processo. Logo, não é só o produto fabricado que precisa ter qualidade, as pessoas também precisam ser consideradas, tanto as que trabalham diretamente na fabricação do produto como aquelas que indiretamente fazem o processo acontecer. Ou seja, o enfoque está na eficácia do produto final nessa cadeia produtiva, mas o meio para se chegar lá não está acontecendo de forma eficiente, pois apesar de existirem treinamentos, nos registros informados não foi observada a continuidade desse processo como forma de desenvolvimento para os colaboradores, apesar das pessoas serem fundamentais no processo de produção.

O que se espera é um resultado benéfico para a empresa na qualidade na entrega do seu produto e o que a gestão de pessoas tem como princípio é que as pessoas são dotadas de conhecimento e por isso, são o capital intelectual das organizações e devem ser consideradas protagonistas dos processos e importantes para os objetivos de qualidade, principalmente quando se trata de uma empresa com características peculiares e um ramo tão específico como esse, em que os erros são cruciais e podem trazer prejuízos incalculáveis para a organização.

Área de Recursos Humanos na empresa

Com relação a área de Recursos Humanos na organização em estudo, é a função de Departamento Pessoal que prevalece. Em sua maioria, os funcionários são da área de Administração e a entrevistada, lotada no RH, percebe a necessidade de se ter um funcionário

operacionalizando os processos de Recursos Humanos mais sistematicamente, por isso, optou pela contratação de um Jovem Aprendiz que faz graduação em Gestão de Recursos Humanos. Nesse formato de área, a entrevistada informou que os gestores compreendem os processos, mas que nem todos os colaboradores compreendem as funções da área dos Recursos Humanos, estes enxergam somente como a estrutura de Departamento Pessoal como um local que cuida das tarefas e atividades específicas de cada funcionário e que por isso, é um local de atendimento e solicitação às demandas desses colaboradores.

Nesse entendimento, há uma problemática referente à posição física do RH na estrutura da empresa para o acesso dos funcionários. O espaço físico da empresa é extenso, possui um galpão para a fábrica e um centro administrativo linear onde estão os escritórios da Diretoria, salas de alguns setores, salas de reunião etc. O escritório destinado ao RH está localizado ao final da estrutura da empresa em um lugar de difícil acesso e afastado dos outros setores administrativos, além de ser muito distante da fábrica, onde estão a maioria dos empregados. É uma sala pequena e não possui janelas, a pintura das paredes está desgastada, o layout é desorganizado, os móveis, utensílios e equipamentos não estão dispostos de forma que a logística no local ocorra de maneira produtiva; não há banheiro próximo e é preciso atravessar toda a fábrica para acessar os banheiros; não existe uma antessala para que o funcionário aguarde ser atendido. Além disso tudo, não é um local salubre e atrativo para os funcionários. Considerada como uma forma de distanciamento dos colaboradores da empresa e demonstrando cada vez mais dificuldades em se relacionar com todas as outras áreas, dificultando a comunicação e a possibilidade de um processo sistemático, já que é o papel do RH dentro de uma organização também pensar ações estratégicas que favoreçam os funcionários e o coletivo para se alcançar os objetivos.

CONCLUSÃO

Diante do contexto pesquisado, este trabalho buscou entender de que maneira a Atração e Seleção e o Treinamento e Desenvolvimento agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001 e teve como objetivo apontar a importância da A&S e T&D na Gestão de Pessoas dentro de uma organização e o que isso poderia acarretar para o seu desenvolvimento, bem como afetar seus resultados com a qualidade e melhoria dos processos e produto final da organização pesquisada.

Para isso, buscou-se detalhar os subprocessos de A&S e T&D a fim de associar a realidade da organização e contribuir para sua evolução e de seus colaboradores através de processos eficientes em sua rotina e de acordo com os objetivos de qualidade citados no Referencial Teórico, auxiliando, inclusive, na ISO 9001 e na melhoria dos processos referentes a essa certificação. Tornando-se então, necessário rever os processos de gestão de pessoas, já que estes são considerados estratégicos principalmente para empresas com certificação ISO em que se encontra, inclusive, uma seção específica para os recursos humanos, se tornando imprescindível para o seu desenvolvimento.

É importante pensar os Recursos Humanos como uma área estratégica para a organização e fundamental para atrair e selecionar melhores pessoas que contribuam para o desenvolvimento da empresa. É estratégico também, no sentido de treinar e desenvolver os colaboradores de acordo com os objetivos da organização para que se obtenha resultados não somente no produto final, mas nos processos dentro da empresa e nas pessoas, através do seu desenvolvimento de carreira.

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, visto que os resultados apresentados agregam valor aos objetivos de qualidade quando demonstraram a importância da gestão de recursos e dos subprocessos investigados em uma empresa certificada pela ISO através do mapeamento do processo de A&S e de T&D, do apontamento das falhas encontradas e a possibilidade de corrigir os desvios apresentados, visando a melhoria contínua com a contribuição para orientação da gestora de RH da empresa em suas tomadas de decisões relativas aos colaboradores, bem como a relevância do alinhamento com a empresa terceirizada. Além disso, a avaliação e mensuração de resultados buscando a melhoria da performance da organização também perpassa pelo reconhecimento da necessidade da qualidade dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Logo, alinhar os objetivos de qualidade da ISO com as ações da organização é fundamental para melhoria da gestão dos processos investigados nessa pesquisa, da documentação, registro das atividades e dos recursos necessários para o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários a fim de que estes contribuam de fato para os resultados esperados. Além disso, um processo de A&S centrado em competências facilitaria nos procedimentos internos da organização, impactando no treinamento e no resultado dos trabalhos realizados, tudo em conformidade com a qualidade que os produtos exigem.

Conclui-se que os Recursos Humanos têm relevância para uma organização que preza pela qualidade de seus serviços e produtos e, além disso, tem influência direta para os seus resultados. Foi demonstrado neste trabalho como os subprocessos de RH podem ser utilizados com relevância para a certificação da ISO 9001 através de um sistema em que estes subprocessos estejam interligados para obtenção de melhores resultados, onde o colaborador esteja em contínuo desenvolvimento e a empresa enxergue isso como investimento para sua sobrevivência e permanência no mercado tão específico na qual está inserida constituindo-se um diferencial no mercado, não só no produto acabado, mas também na gestão dos recursos humanos.

RECOMENDAÇÕES

De acordo com o que foi observado na pesquisa realizada e para a resolução das problemáticas apresentadas sobre o processo de A&S, sugere-se alinhar os objetivos da empresa pesquisada com a empresa terceirizada estreitando essas relações de negócio através de comunicação periódica e integrada às necessidades da contratante. Além disso, também concentrar todas as contratações da empresa por esse meio, a fim de evitar conflitos nas relações interpessoais, como citado pela entrevistada, assim selecionando os novos funcionários por competências e não mais por indicações como vem acontecendo, já que observou-se que as pessoas indicadas além dos conflitos interpessoais também não tinham habilidades específicas para realizarem determinadas tarefas condizentes com os requisitos do cargo para o qual eram contratadas.

Além disso, a certificação na ISO 9001 sugere qualidade em suas atividades e tarefas dentro da organização e um processo de A&S bem elaborado com o objetivo de atrair pessoas competentes para o cargo traria benefícios e mais segurança no desenvolvimento das tarefas da organização, principalmente naquelas em que são necessários procedimentos de segurança na confecção dos produtos. Isso tudo em conformidade com a descrição da ISO 9001, no ponto 6.2.2, onde observa-se que há necessidade de determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade dos produtos, de acordo com as

especificações, aplicando treinamentos quando necessário e assegurando que o pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades. Desta forma, manteria o formato que já ocorre na empresa, já que possuem uma terceirização especializada para a contratação de pessoas. A diferença estaria no volume de trabalho em que esta se envolveria dentro dessa organização.

Sobre a incompreensão dos colaboradores em relação aos Recursos Humanos na organização, acredita-se que seja necessário a área fazer divulgação periódica de informes aos colaboradores das ações do RH e também da reorganização do local físico do departamento seja uma opção válida e necessária para se reafirmar os laços e a compreensão sobre o papel do RH dentro de uma instituição e sua relação com os funcionários. Recomenda-se que o departamento esteja em local de fácil acesso para criar ou restabelecer a comunicação com os colaboradores, por isso sugere-se uma recolocação do seu espaço de trabalho. Já que é necessário trabalhar com outros subprocessos da área de gestão de pessoas que não somente o departamento pessoal, recomenda-se que haja essa diferenciação entre os setores para que se crie um ambiente favorável e de qualidade para a empresa e para os colaboradores. Além disso, observou-se após a investigação dessa pesquisa que a organização já começou a dar os primeiros passos nesse sentido contratando um profissional com essas características e que compreende os demais subprocessos da Gestão de Pessoas.

Devido a não existência de um manual de descrição de cargos, então, recomenda-se fazer descrições de cargos existentes e revisão das atribuições das tarefas de cada cargo. Também é importante evidenciar as atividades referentes ao subprocessos do RH, nestes inclui-se o DP, que é fundamental para a organização e para o controle dos colaboradores. Nesse sentido, também aproveitaria o profissional de RH e definiria suas tarefas baseado em seus conhecimentos na gestão de pessoas para que contribua para a área futuramente.

A empresa preza por qualidade e menciona esse fator em sua missão, visão e valores, tendo, inclusive, objetivos de qualidade específicos. Diante disso, recomenda-se a apresentação e o aprofundamento no método 5S para aplicação nos processos e melhores resultados. Mesmo sendo atribuídos ao ambiente físico, o que tem relevância na empresa, o método 5S tem por objetivo criar ambientes favoráveis para a relação de trabalho no dia-a-dia e promover mudanças nos hábitos das pessoas facilitando os processos e resultando em produtos de boa qualidade e serviços bem prestados para os clientes, principalmente no espaço onde estão as áreas administrativas da empresa, em específico, a área de Recursos Humanos. Por isso, recomenda-se o estudo de viabilidade do Programa 5S na organização por parte dos gestores, visto que há custos a serem considerados na implementação desse método pela dimensão da proposta e o que impacta na empresa, de acordo com o estudo apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

BUREAU VERITAS BRASIL. Disponível em:

<https://www.bureauveritascertification.com.br/solucoes/sistema-de-gestao/certificacao-iso-9001-2015-para-sistemas-de-gestao-da-qualidade/> Acesso: Out, 2019.

CAMPOS, Renato. *A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total*. ResearchGate. São Paulo, 01/11/2005. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Renato_Campos/publication/268011854_A_Ferramenta_5S_e_suas_Implicacoes_na_Gestao_da_Qualidade_Total/links/56b347d508ae3d06a2664086.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2004.

FREIRE, Denilson A. L. *Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados* [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISO 9001: O que é? Para que serve? Benefícios? Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso: setembro, 2019.

LONGO, R.M.J. *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília, 1996. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf>. Acesso em: Outubro, 2019.

MAEKAWA, R., CARVALHO, M. M., OLIVEIRA, O. J. *Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades*. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp0334_aop.pdf> Acesso em: Outubro, 2019.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.; *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARUJO, Marcelo Pereira. *Recursos Humanos: atração e desenvolvimento*. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

TAVARES, D., FERREIRA, J., KROM, V. *Programa da qualidade – 5S*. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo. 2004. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-75.pdf>. Acesso em: Outubro, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WALTER, Antônio. *Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.