

Atração e seleção e treinamento e desenvolvimento em uma organização certificada pela ISO 9001

Diego dos Santos Candido^a
Flávia Simone Monteiro Vasques^b
Juliana dos Anjos Silva Abreu^c

Resumo

Este trabalho tem como objetivo evidenciar como os processos de Atração e Seleção (A&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) 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, através de análises práticas observadas pelo grupo em conformidade às questões teóricas. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e a coleta de dados foi a pesquisa de campo, como instrumento da coleta de dados, uma entrevista individual orientada pelos pesquisadores com a responsável pelo RH da empresa, através da aplicação de um questionário. Os resultados contextualizam a realidade organizacional observada e evidencia problemáticas relacionadas aos subprocessos de A&S e T&D. Conclui-se que para a empresa atingir objetivos de qualidade também é importante investir nas pessoas, recrutando, selecionando e treinando estrategicamente para obter resultados e se desenvolver, tudo em conformidade com os procedimentos da ISO.

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

1. Introdução

Atualmente, observa-se que os recursos humanos têm importância fundamental para as organizações e o seu desenvolvimento está inteiramente ligado ao investimento no capital humano. E as empresas, em seus diferentes segmentos, precisam buscar pessoas cada vez mais capacitadas para comporem o 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.

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^b Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^c Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

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

Diante disso, a presente pesquisa apresenta um estudo sobre a empresa DFJ¹, uma organização que fabrica e vende paraquedas militares e que está no mercado há 30 anos.

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 2019.

Devido ao seu segmento extremamente específico, esse fato chamou a atenção dos componentes deste grupo para que se fizesse uma pesquisa sob orientação dos subprocessos dos recursos humanos, que são: Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. O objetivo é evidenciar como esses subprocessos agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa com certificação, ou seja, descrever a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização e o que isso pode acarretar para o seu desenvolvimento e resultados.

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 e como a resolução das problemáticas afetariam 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, objeto deste estudo, em composição com a entrevista realizada, a proposta seria pensar o seguinte: 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?

Diante disso, algumas problemáticas foram observadas: vagas preenchidas por indicação dos próprios colaboradores, gerando problemas interpessoais; falta de compreensão dos colaboradores sobre o papel dos Recursos Humanos na organização; Ambiente/espço físico dos recursos humanos inacessível aos colaboradores da organização; falta de alinhamento com a empresa consultora responsável pelo processo seletivo sobre os métodos utilizados; falta de distinção entre as atividades da área de Recursos Humanos e sua subárea, o Departamento Pessoal; e o foco da qualidade está no produto final e não nos processos da organização e pessoas.

Diante do que foi analisado e depois de pontuar os problemas e problemáticas deste projeto, pretende-se alcançar com a pesquisa analisar como se realizam os processos de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento na organização estudada e desenvolver análises e propostas para cada um destes processos,

embasando com fundamentações teóricas e desenvolvendo conteúdo a partir da realidade da organização.

Por isso, o objetivo geral é evidenciar como os processos de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001. Os objetivos intermediários são: descrever a importância de um processo de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento alinhado aos objetivos de qualidade da empresa com certificação ISO 9001; demonstrar a importância do alinhamento com a empresa terceirizada que realiza o processo de Atração e Seleção; apresentar a importância da qualidade dos colaboradores no ambiente de trabalho; e analisar a seção referente aos Recursos Humanos da ISO 9001:2000.

2. Metodologia

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva. É uma das classificações da pesquisa científica na qual seu 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 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 como 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.

Como instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista individual 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”.

Também foi utilizado como instrumento na coleta de dados o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

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).

Foi realizada uma entrevista com a responsável pela área de recursos humanos da organização, objeto deste estudo, em seu local de trabalho. Foi utilizado um questionário constituído por três seções: a primeira de percepções gerais sobre recursos humanos, a segunda de percepções sobre o processo de atração e seleção e por fim, uma sobre as percepções de treinamento e desenvolvimento, tendo sido feito um tratamento qualitativo das informações obtidas. O questionário foi criado na plataforma Google Forms¹, enviado para a responsável previamente, e depois aplicado presencialmente com as anotações dos integrantes do grupo.

3. Categorias teóricas

3.1. Atração e seleção

Diante das mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos, surgiram novas relações de trabalho e as organizações precisaram rever suas práticas de gestão de pessoas, como forma, principalmente, de tirarem vantagens competitivas. O que se

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).

discute hoje, no processo dos recursos humanos de atração e seleção, não é mais a pessoa certa para o cargo certo, mas 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 atração e seleção 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 admissão, é necessário ter um olhar mais clínico para observar os perfis das pessoas para assumirem novos desafios, projetos e 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 dos 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, questão que será apresentada mais adiante.

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 agregar para a organização, alinhando os seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, evitando que haja turnover, ou seja, rotatividade dos profissionais e a não permanência na instituição.

Uma questão que se coloca diante dos procedimentos dos recursos humanos é a avaliação dos processos de atração e seleção e a forma como isso é demonstrado como valores contábeis e o seu custo para a organização e apesar da área de RH lidar com as pessoas e os seus processos serem ligados a elas é necessário que se demonstre de forma quantitativa os resultados gerados dos seus processos e como essas tomadas de decisões podem influenciar a curto, médio e longo prazo uma organização.

Hoje, o RH deve ser pensado 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 quantificava suas ações numa linguagem 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 aquelas que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para a organização, desde que a organização motive as pessoas, permitindo a manifestação dos talentos. Por isso não é possível fazer distinção dos processos de recursos humanos, eles caminham interligados em prol da constante capacitação de seu 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.

3.2. Terceirização do processo de atração e seleção

Uma realidade presente em muitas organizações – e observada na organização objeto de estudo deste projeto – 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 treinamento, por exemplo, muita das vezes é realizado 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, o serviço de terceirização é uma excelente ferramenta, que exige especialização e experiência por parte da equipe técnica, mas que pode gerar melhor qualidade dos serviços na área de recursos humanos, especialmente, se a área não tem habilidades necessárias para a captação do melhor candidato, não isentando 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.

3.3. 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 desenvolve-se para a apresentação de melhores resultados para que exerça da melhor forma sua função. O treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho.

Mas 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 empresas 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 completamente diferentes um do outro, 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, p. 135), “o desenvolvimento visa aperfeiçoar 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 à 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.

3.4. A 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; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013). A vantagem competitiva está ligada à sua busca por excelência contínua e na busca em atingir níveis mais elevados, e 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, ele 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.

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 melhores 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 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2016), acrescentou uma seção referente à gestão de recursos, incluindo os recursos humanos, abordando 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.

ISO 9001:2000 seção 6 - gestão de recursos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, p. 6-7):

6- Gestão de recursos

6.1 - Provisão de recursos

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.

6.2 - Recursos humanos

6.2.1 – Generalidades

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.

6.2.2 - Competência, conscientização e treinamento

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.

6.3 – Infraestrutura

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).

6.4 – Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

3.5. 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; OLIVEIRA; SILVESTRE; FERREIRA, 2005).

Essa metodologia surgiu no Japão em meados do século XX e segundo Tavares, Ferreira e Krom (2004, p. 830):

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 observado nesse trabalho, 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; OLIVEIRA; SILVESTRE; FERREIRA, 2005, p. 1-2).

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 e outros (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, p. 10):

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.

4. Apresentação de resultados e análises

A organização DFJ, objeto deste estudo, é uma empresa que fabrica e vende paraquedas militares, certificada pela ISO 9001:2015 desde 2019 e conta em média com 120 funcionários, em sua maioria, mulheres, por conta das tarefas relacionadas à costura do material.

A partir do questionário, foi realizada uma entrevista com a gestora dos recursos humanos da instituição sobre as temáticas de atração e seleção e treinamento e desenvolvimento. Os processos da gestão de Recursos humanos são tratados pelo departamento de pessoal da empresa.

- **Atração e Seleção**

Com relação à execução dos processos de Atração e Seleção, informou-se que primeiro há o recebimento do Formulário de Requisição de Pessoal por uma área em específico e conseqüentemente, a aprovação da vaga pela diretoria, com isso, é verificado se existe alguma indicação para a vaga e se o candidato está apto para o cargo proposto. Esse ponto, em observação realizada pelo grupo de trabalho, observou-se uma problemática, já que isto estaria gerando problemas nas relações interpessoais, entre partes e entre chefia e subordinado, já que se impossibilitaria determinados tratamentos, ou o fato de desligamento de um colaborador, enquanto seu familiar ainda permanece na empresa. Informou-se que há pretensão de mudar tal prática.

- **Treinamento**

Com relação à realização dos treinamentos, 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 por 45 dias do período de experiência, após o qual tem que ser avaliado através de um formulário do regimento interno. Não sendo aprovado, o mesmo é dispensado e novo processo de seleção é iniciado. Observou-se que nesse processo inicial, 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 do colaborador repassar os conhecimentos que já aprendeu, há uma falta de supervisão quanto a isso, já que em sua maioria, os trabalhadores são os que tem contato com máquinas e que necessitam de maior atenção, principalmente, se tratando de um produto que necessite de segurança e qualidade na sua confecção.

A empresa informa 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 de instituição e valores, os dados são lançados no plano de treinamento para aprovação da diretoria. E o RH em conjunto com os gestores das áreas, ao longo do ano, avisa 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 limitado já que permite visualizar somente o aprendizado do treinamento em si, não há uma avaliação, nem feedback quanto ao desempenho naquela atividade. Somente tem

um retorno quando o treinamento é no período de experiência, porque aí define ou não a sua permanência na organização, é um critério eliminatório.

- **Desenvolvimento**

O processo de desenvolver pessoas, como já observado, 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 uma fala referente aos colaboradores, onde é abordado o comprometimento dos mesmos, mas não há efetividade em tal ação. Principalmente, pelo fato do certificado de qualidade está como meta para a empresa, as ações pontuais são voltadas para esse objetivo.

Por isso a problemática relacionada ao foco da qualidade estar no produto final e não nos processos da organização e pessoas. 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 essa, em que os erros são cruciais e podem trazer prejuízos incalculáveis para a organização.

- **Área de Recursos Humanos na empresa**

Com relação à área de Recursos Humanos dentro da organização, é a função de Departamento Pessoal que prevalece. Em sua maioria, os funcionários são da área de Administração e a entrevistada percebe a necessidade de se ter alguém pensando os Recursos Humanos e seus processos mais sistematicamente, por isso, optou pela contratação de um Jovem Aprendiz que faz graduação em Gestão de Recursos Humanos. Nesse formato de área, informou-se que os gestores compreendem os processos, mas que nem todos os colaboradores compreendem os 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.

Em contrapartida, há uma problemática referente à posição física do RH dentro da

estrutura da empresa. Não é uma posição estratégica e ocupa um lugar de difícil acesso, já que a organização tem uma área extensa e o RH localiza-se em uma parte afastada dos outros setores administrativos e se apresenta em um ambiente não favorável para os empregados, considerada, como uma forma de distanciamento dos colaboradores da empresa e demonstrando cada vez mais dificuldades em se relacionar com todas as outras áreas, impossibilitando a comunicação e a possibilidade de um processo sistemático, já que é o papel do RH dentro de uma organização, pensar ações estratégicas que favoreçam os funcionários e o coletivo, para se alcançar os objetivos.

5. Conclusão

Diante do contexto pesquisado, este projeto buscou entender de que maneira o processo de atração e seleção e o treinamento e desenvolvimento agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001. A partir disso, foi criado como objetivo, evidenciar como esses subprocessos dos Recursos Humanos influenciam a empresa analisada.

Buscou-se detalhar os subprocessos de A&S e T&D, a fim de associar à 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, auxiliando, inclusive, na ISO 9001 e na melhoria dos processos referentes à essa certificação. Tornando-se então, necessário rever os processos de gestão de pessoas, já que estes são considerados vantagem competitiva e 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.

A pesquisa pode, inclusive, contribuir para orientação da gestora de RH da empresa em suas tomadas de decisões relativas aos colaboradores e conseqüentemente, a alinhar os objetivos de qualidade com as ações da organização para o desenvolvimento de seus funcionários, para que estes contribuam de fato para os resultados esperados. Além disso, um processo estratégico de atração e seleção, de acordo com competências e habilidades, facilitaria nos procedimentos internos da

organização, facilitando 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 projeto como os subprocessos de RH podem ser utilizados como vantagem competitiva no mercado e com relevância para a certificação da ISO 9001, através de um sistema, em que os subprocessos estejam interligados, para obtenção de melhores resultados, onde o colaborador esteja em processo de desenvolvimento e a empresa enxergue isso como investimento para sua sobrevivência e permanência no mercado tão específico na qual está inserida.

6. Recomendações

De acordo com o que foi observado na pesquisa realizada, sugere-se alinhar os objetivos da organização com a empresa terceirizada de atração e seleção e concentrar todas as contratações da empresa por esse meio, a fim de evitar problemas nas relações interpessoais e selecionando os novos funcionários por habilidades e competências através da empresa especializada e não mais por indicações, como vem acontecendo, já que observou-se que as pessoas não tinham habilidades específicas para os cargos na qual eram contratadas. O problema não está somente na indicação feita pelos próprios funcionários, mas também na falta de habilidades para realizarem determinadas tarefas que não eram condizentes ao cargo, por exemplo.

Além disso, a certificação na ISO 9001 sugere qualidade em suas atividades e tarefas dentro da organização e um processo de atração e seleção 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, que diz que: deve-se 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. A diferença estaria no volume de trabalhos em que ela se envolveria dentro dessa organização.

Sobre a incompreensão dos colaboradores sobre os Recursos Humanos na

organização, acredita-se que a 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 reestabelecer a comunicação com os colaboradores, já que essa mudança foi realizada há pouco tempo, 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 que existe essa necessidade e a organização já começou a dar os primeiros passos nesse sentido, contratando um profissional com essas características e que compreenda 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. E, além disso, indicar uma nova descrição evidenciando as atividades que cada cargo tem que realizar, para dividir as tarefas referentes ao RH e ao DP, que é fundamental para a organização e para o controle dos colaboradores.

Nesse sentido, também aproveitaria o profissional de RH, que é o jovem aprendiz, e definiria suas tarefas baseado em seus conhecimentos na gestão de pessoas para que se torne um funcionário e 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, pois não faz parte do nosso projeto calcular o custo da implementação desse método pela dimensão da proposta e o que impacta na empresa, por isso, cabe aos gestores avaliarem se valerá a pena, diante de tudo que foi apresentado neste trabalho.

Referências

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

CAMPOS, R.; OLIVEIRA, L. C. Q. de; SILVESTRE, B. dos S.; FERREIRA, A. da S. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. [ResearchGate], Berlim, p. 1-12, nov. 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. Acesso em: 22 set. 2019.

CHIAVENATO, I. 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, D. A. L. Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados. Curitiba: InterSaberes, 2014. E-book.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION: O que é? Para que serve? Benefícios?. Blog Templum. São Paulo, [2016]. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>. Acesso: 22 set. 2019.

LONGO, R. M. J. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Texto Para Discussão, Brasília, DF, n. 397, p. 7-15, 1996. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf. Acesso em: 13 out. 2019.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. de; OLIVEIRA, O. J. de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gestão e Produção, São Carlos, SP, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0334_ao.pdf. Acesso em: 13 out. 2019.

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

MARUJO, M. P. Recursos humanos: atração e desenvolvimento. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

TAVARES, D. G.; FERREIRA, J. de O.; KROM, V. Programa da qualidade – 5S. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 4., 2004, São José dos Campos, SP. Trabalhos apresentados [...]. São José dos Campos, SP: Universidade do Vale do Paraíba, 2004. p. 830-836. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-75.pdf. Acesso em: 13 out. 2019.

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

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



Informações dos autores

Diego dos Santos Candido: Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Flávia Simone Monteiro Vasques: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: flaviavasques@icloud.com

Juliana dos Anjos Silva Abreu: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: juliana.anjos91@gmail.com