



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**THALES COITÉ DA SILVA**

**ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS QUE  
CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE:  
estudo de caso em uma indústria de bebidas**

Juazeiro-BA

2015

THALES COITÉ DA SILVA

**ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS QUE  
CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE:  
estudo de caso em uma indústria de bebidas**

Trabalho apresentado ao Colegiado de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, como requisito da obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho

Juazeiro-BA

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

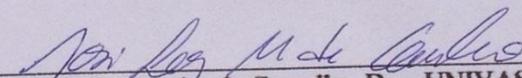
Thales Coité da Silva

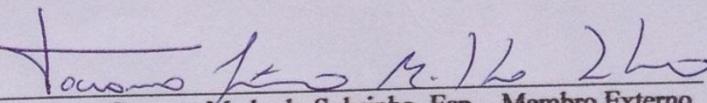
**ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS QUE  
CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE:  
estudo de caso em uma indústria de bebidas**

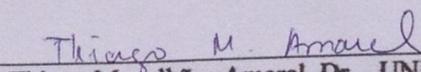
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado com  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Engenharia de Produção, pela Universidade  
Federal do Vale do São Francisco.

Aprovado em: 24 de Julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

  
José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. - UNIVASF

  
Taciano Gustavo Medrado Sobrinho, Esp. - Membro Externo

  
Thiago Magalhães Amaral, Dr. - UNIVASF

	Silva, Thales C. da
S586a	Análise dos aspectos relacionados aos Recursos Humanos que contribuem para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma indústria de bebidas / Thales Coité da Silva . -- Juazeiro-BA, 2015.
	84 f. : il. ; 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2015.
	Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho
	1. Gestão de Pessoas. 2. Gestão de Qualidade. 3. Setor de Bebidas. I. Título. II. Carvalho, José Luiz Moreira de. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF

## AGRADECIMENTOS

A minha família, que sempre esteve ao meu lado, apoiando-me e incentivando-me a prosseguir em busca dos meus objetivos.

A minha namorada Camila Santana e sua família, agradeço os incentivos e companheirismo.

Ao Mestre (Carlos Firmino), pelo companheirismo nos estudos e pela compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Aos meus amigos Daniel Moura, Pamila Reis, Cajane Ribeiro, Bárbara Ribeiro e Isane Carine, os quais sempre estiveram ao meu lado e durante esse curso foram minha segunda família.

À Dona Creuza agradeço o acolhimento e os cuidados que recebi.

Ao orientador José Luiz agradeço as exigências, o dinamismo, as cobranças, a confiança e por acreditar em meu potencial.

A todos os professores do curso de Engenharia de Produção, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e conseqüentemente para a formação profissional.

Aos colegas de classe, agradeço muito, todos vocês se tornaram muito especiais para mim, jamais os esquecerei.

Enfim, a todos que me ajudaram, não poderia deixar de expressar a minha imensa gratidão.

Muitíssimo obrigado!

“Pensar estatisticamente será um dia, para a eficiente prática da cidadania, tão necessário como a habilidade de ler e escrever.”

(H.G.Wells)

SILVA, T. C. **ANÁLISE DOS ASPECTOS RELACIONADOS AOS RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE: estudo de caso em uma indústria de bebidas**. 2015. 84p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Juazeiro: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2015.

## RESUMO

O mundo se desenvolve exigindo das pessoas e organizações cada vez mais capacidade de lidar com as novas tendências do mercado e se manter em um mercado altamente competitivo. As transformações que estão ocorrendo nas organizações e na própria sociedade estão demandando um remodelamento da gestão de pessoas dentro de uma organização. O reconhecimento do homem como diferencial competitivo nas empresas faz com que as organizações necessitem cada vez mais do estabelecimento de estratégias, isso faz-se necessário para o suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção do seu capital humano. Assim, este trabalho monográfico visa estudar os aspectos dos recursos humanos com foco em recrutamento, seleção, treinamento, motivação e qualidade de vida no trabalho, de forma a entender a contribuição dessas atividades para a gestão de qualidade. Para alcançar o objetivo principal do projeto, buscou-se analisar os processos de Recursos Humanos (RH); caracterizar a contribuição do RH para a gestão de qualidade; caracterizar a visão do RH sobre as necessidades da Gestão de Qualidade Total; e analisar a interação entre os setores em estudo. Para conseguir atingir os objetivos e responder a problemática criada, optou-se por trabalhar com pesquisa exploratória e descritiva, quanto a natureza da pesquisa foi escolhido um estudo de caso tendo uma abordagem qualitativa. A pesquisa de campo ocorreu em uma indústria de bebidas situada no Vale do São Francisco, abrangendo os contribuintes do setor de recursos humanos e o setor de qualidade da empresa. A pesquisa de campo mostrou a estrutura de cada setor, seus padrões de trabalho e atribuições desempenhadas por cada setor. Com essas informações foi possível analisar a interação entre os dois setores. Recrutamento, seleção e treinamento com boa interação entre os setores, e motivação e QVT necessitando de uma melhor interação. Concluindo, as ações de interação entre RH e Qualidade abrangem a simultaneidade que deve existir entre os setores da empresa, deixando claro a importância que deve ser dada ao capital humano da empresa. O trabalho dos setores em conjunto é mais vantajoso e produtivo que os setores trabalhando de forma individual. Dessa forma, conclui-se que na empresa os setores em estudo trabalham em conjunto, reforçando ainda mais a relação de fornecedor e cliente interno dentro das organizações.

**Palavras-chaves:** Recursos Humanos, Gestão Qualidade, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Motivação e QVT.

**SILVA, T. C. ANALYSIS OF ISSUES RELATED TO PEOPLE MANAGEMENT CONTRIBUTING TO THE QUALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT:** a case study in beverage industry . 2015. 84p. Monograph (Graduation in Production Engineering) - Juazeiro : Federal University San Francisco of Valley, 2015 .

### **ABSTRACT**

The world develops people and organizations demanding more and more capacity to deal with the new market trends and keep in a highly competitive market. The changes that are occurring in organizations and society itself are demanding an remodeling of people management within an organization. The recognition of man as a competitive advantage in business makes organizations increasingly require the establishment of strategies, it is necessary to supply, application, development and maintenance of human capital. Thus, this monograph aims to study aspects of human resources with a focus on recruitment, selection, training, motivation and quality of work life in order to understand the contribution of these activities to the quality management. To achieve the main objective of the project, it sought to analyze the processes of Human Resources (HR); characterize the HR contribution to the quality of management; characterize the HR insight into the needs of Total Quality Management; and analyzing the interaction between the sectors under study. To successfully achieve the goals and respond to problems created, we chose to work with exploratory and descriptive, as the nature of research a case study was chosen taking a qualitative approach. The fieldwork took place in a beverage industry located in the São Francisco Valley, covering the taxpayers of the human resources sector and the company's quality sector. The field research showed the structure of each sector, their work patterns and functions performed by each sector. With this information it was possible to analyze the interaction between the two sectors. Recruitment, selection and training with good interaction between sectors, and motivation and QVT need for better interaction. In conclusion, the actions of interaction between HR and Quality cover simultaneity that should exist between the sectors of the company, making clear the importance that should be given to human capital. The work of the sectors together is more advantageous and productive sectors that working individually. Thus, it is concluded that the company sectors work together in study, further reinforcing the supplier relationship and internal customer within organizations.

**Keywords:** Human Resources, Quality Management, Recruitment, Selection, Training, Motivation and QVT

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Histórico do setor de refrigerantes .....	13
<b>Figura 02:</b> Participação de empresas no mercado de refrigerantes .....	15
<b>Figura 03:</b> Situação do setor de refrigerantes .....	16
<b>Figura 04:</b> Distribuição regional do emprego nos segmentos que compõem o setor de Bebidas e da população brasileira em porcentagem (2012) .....	17
<b>Figura 05:</b> As mudanças e transformações na área de RH .....	19
<b>Figura 06:</b> Organograma de R&S .....	22
<b>Figura 07:</b> Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento ....	25
<b>Figura 08:</b> PDCA adaptado para gerenciamento da educação e treinamento .....	28
<b>Figura 09:</b> Necessidades – Teoria de Maslow .....	39
<b>Figura 10:</b> Ciclo PDCA .....	40
<b>Figura 11:</b> Fluxograma de processos para seleção de um funcionário .....	45
<b>Figura 12:</b> Estrutura ferramenta PDCA.....	55

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABIR</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcolólicas
<b>AD</b>	Avaliação do Desempenho
<b>AFREBRAS</b>	Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil
<b>AMBEV</b>	Companhia de Bebidas das Américas
<b>ARH</b>	Administração de Recursos Humanos
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>CAGED</b>	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
<b>CCQ</b>	Círculos de Controle de Qualidade
<b>CDEIC</b>	Comissão de Desenvolvimento Econômico Indústria e Comércio
<b>D.P</b>	Departamento de Pessoas
<b>GQT</b>	Gestão pela Qualidade Total
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ISO</b>	Organização Internacional para Padronização
<b>MRH</b>	Mercado de Recursos Humanos
<b>MT</b>	Mercado de Trabalho
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>POF</b>	Pesquisa de Orçamento Familiar
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RP</b>	Requisição de Pessoal
<b>R&amp;S</b>	Recrutamento e Seleção
<b>TFC</b>	Trabalho Final de Curso
<b>TQM</b>	Gestão da Qualidade Total
<b>T&amp;D</b>	Treinamento e Desenvolvimento
<b>UNIVASF</b>	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Apresentação .....	01
1.2 Problemática .....	02
1.3 Objetivo .....	03
1.3.1 Objetivo Geral.....	03
1.3.2 Objetivo Específico.....	03
1.4 Justificativa.....	03
1.5 Estrutura do trabalho .....	04
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	06
2.1 Conceito da Pesquisa .....	06
2.2 Classificação da Pesquisa .....	07
2.3 Quanto à natureza da Pesquisa .....	07
2.4 Quanto à forma de abordagem do problema .....	08
2.5 Sujeito da Pesquisa .....	09
2.6 Procedimentos de coleta de dados .....	10
2.7 Análise de dados .....	11
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
3.1 Introdução ao setor em estudo .....	13
3.1.1 Mercado brasileiro de bebidas .....	13
3.1.2 Demanda de mão-de-obra no setor de bebidas .....	16
3.2 Recursos Humanos(RH).....	18
3.2.1 Apresentação do RH .....	18
3.2.2 Importância dos Recursos Humanos em empresa .....	19
3.2.3 Recrutamento e Seleção .....	21
3.2.3.1 Recrutamento Interno.....	23
3.2.3.2 Recrutamento Externos .....	23
3.2.4 Treinamento e Motivação .....	25
3.2.5 Avaliação do desempenho .....	29
3.3 Gestão da Qualidade.....	31
3.3.1 Conceituando a qualidade .....	32
3.3.2 Gestão da Qualidade .....	33
3.3.3 Controle da Qualidade .....	34
3.3.4 Avaliação da qualidade com base na Mão-de-obra .....	36
3.4 Qualidade de Vida no Trabalho.....	37
3.5 Motivação .....	38
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	40
4.1 Setor de Recursos Humanos .....	40
4.1.1 Estrutura do setor de RH.....	40
4.1.2 Recrutamento e Seleção .....	41

4.1.3 Treinamento .....	44
4.2.4 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho .....	46
4.2 Setor de Gestão da Qualidade .....	46
4.2.1 Estrutura do setor de Qualidade .....	46
4.2.2 Recrutamento e Seleção .....	48
4.2.3 Treinamento .....	48
4.2.4 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho .....	49
4.3 Análise da interação RH/Qualidade na empresa em estudo .....	49
4.4 Sugestão de Melhoria .....	55
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 01 .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO 02 .....</b>	<b>69</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

Discorrer sobre gestão significa entrar num campo composto por pessoas e envolvendo diversas variáveis, nos mais diversos contextos e posições, como entradas, processamentos, saídas e pessoal que compõem a organização, que no conjunto de sua missão, prestam serviços, ofertam produtos, tendo a qualidade como parâmetro para a competitividade, voltada para os pré-requisitos da satisfação dos clientes (ROCHA, 2011).

Assim, gerir é um termo, segundo Ferreira (2010 apud Rocha, 2011), proveniente do latim *gerere*, denotativo de trazer, produzir, criar, executar, administrar, permanece em voga na linha do tempo, devido à dinâmica da administração se constituir em algo mutável, sempre aprimorando seus fazeres. A gestão da qualidade, como pré-requisito para a sobrevivência das modernas organizações num cenário produtivo a cada dia mais exigente e competitivo, impõe criar, executar, recriar formas de conduzir os diversos setores das organizações, com foco na satisfação do cliente.

O mundo se desenvolve exigindo das pessoas e organizações cada vez mais capacidade de lidar com as novas tendências do mercado e se manter em um mercado altamente competitivo. Portanto, conforme Rocha (2011), forte concorrência fez com que os consumidores tivessem um leque maior de alternativas para escolher, exercendo assim, seu poder de escolha. As organizações mais do que nunca estão voltando-se para os clientes, a qualidade dos produtos e dos serviços. O relacionamento satisfatório e uma boa imagem é um fator significativo para um futuro promissor.

De acordo com Sousa (2009), a Era da Informação, uma nova era em que os ativos intangíveis estão ocupando o pódio e tomando conta das prioridades organizacionais que precisam ser planejados, administrados e controlados pelas indústrias para o alcance de sua visão. As transformações que estão ocorrendo nas organizações e na própria sociedade estão exigindo um remodelamento da gestão de pessoas dentro de uma organização, exigindo uma nova formatação e um novo papel.

Conforme Campos (1996, p. 96), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende de forma aceitável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Assim, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo no local e qualidade certa. Para alcançar estes

objetivos, é necessário um Sistema de Gestão da Qualidade, no qual, utiliza-se um conjunto de recursos para planejar e gerenciar a garantia da qualidade dos produtos e dos serviços.

De forma sucinta, este trabalho visa trazer os resultados de um estudo realizado em uma indústria de bebidas localizada no Vale do São Francisco. A pesquisa terá foco no setor de recursos humanos e no setor de qualidade, fazendo uma relação de fornecedor interno e cliente interno entre os dois setores.

A empresa em estudo tem seus setores organizacionais bem definidos. Por este motivo e pelo fato do grande porte da organização, foi escolhida essa empresa para que consiga ter um quantidade satisfatória de informações. Uma vez que o setor de bebidas representa um dos principais segmentos da economia.

## **1.2 Problemática**

Muito se tem falado em gestão de qualidade e de pessoas. Ambas têm um papel fundamental para a empresa, dando suporte aos funcionários e tendo um setor produtivo eficiente e eficaz. Para Tegen (2008), no Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pelo recurso humano vem se transformando a cada dia. Atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada em um mundo ligado pela tecnologia da informação.

Planejar a área de RH hoje tem grande importância, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos desatualizados. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de uma certa forma integradas, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes, entre outros. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da indústria e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas (TEGON, 2008).

O setor de Recursos humanos, por exemplo, executa serviços de recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, atendendo às solicitações de diversos outros setores dentro da empresa, que são seus clientes internos. De acordo com Corrêa (2011), as atividades prestadas pelo RH podem incluir: interpretação das necessidades de um cliente interno (funcionário), treinamento de novo funcionário nas atividades de seu novo cargo (por meio de seus próprios recursos ou por intermédio de uma empresa especializada, a qual deve ser identificada, controlada e avaliada), identificação de candidatos com a atitude e as competências

certas para ocupar a vaga, desenvolvimento e aplicação de métodos de avaliação, motivação e recompensa.

Assim, é fundamental atender às necessidades dos colaboradores e da empresa, visto que se de alguma maneira ambos se sentirem lesados, podem gerar insatisfação e desmotivação, dentro da organização gerando conflitos internos e conseqüentemente também externos. Desta forma, busca-se responder a seguinte questão: Qual a importância de analisar as relações de gestão de pessoas relacionada a gestão de qualidade dentro de uma empresa?

### **1.3 Objetivos**

Tendo contextualizado a situação atual, segue, a apresentação dos objetivos da pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo analisar os aspectos da gestão de pessoas (com foco em recrutamento e seleção, treinamento, motivação e QVT), de forma a entender a contribuição dessas atividades para a Gestão de Qualidade.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as atribuições do setor de Recursos Humanos e do setor de Qualidade;
- Analisar o nível de interação entre os dois setores;
- Caracterizar a contribuição de um setor para o outro;
- Propor melhorias para o processo de treinamento.

### **1.4 Justificativa**

Segundo Salermo (1992 apud Rocha, 2011), as organizações têm passado por uma série de mudanças no âmbito da produção de seus bens e serviços, buscando se ajustar a um mercado globalizado e, portanto muito mais competitivo. Desta forma, as transformações nos sistemas de produção e a própria globalização da economia provocaram um aumento na competição mundial colocando mais competidores no mercado com produtos cada vez mais inovadores.

Então, a atuação nas variáveis competitivas, qualidade, RH, custo e principalmente tempo tiveram um maior enfoque, e com uma maior atenção quando relacionadas à área de produção.

Vale ressaltar, segundo Melloni (2008), que o objetivo de reduzir os tempos para alcançar um maior lucro ou uma nova colocação à frente do mercado, às vezes levava as empresas a trabalhar sobre seus próprios processos. Porém, em muitos casos, não é possível conseguir uma solução adequada e assim, ao invés de simplesmente alterar o produto, mudar o método de trabalho pode ser a solução.

Sendo assim, a principal função dos gestores de recursos humanos consiste em promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores de uma dada organização, para que esta consiga atingir os seus objetivos da melhor forma possível. Para isso, planejam, dirigem e coordenam atividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua melhor produção, de modo a que tenham uma atitude perante o trabalho mais empenhada e motivada. Essas atividades baseiam-se, assim, em conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha (MELLONI, 2008).

Entre outros benefícios que a implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9001 podem está o aumento da produtividade. Lembrando que produtividade não é somente produzir com rapidez e em grande quantidade, mas produzir com qualidade a custo baixo e no menor tempo possível. Com os processos e as responsabilidades melhor definidos e o acompanhamento e a atuação sobre os indicadores estabelecidos, é possível diminuir o retrabalho e os custos e, conseqüentemente, entregar um produto ou serviço que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes, promovendo sua satisfação (DEMING, 2014).

A motivação inicial para trabalhar o tema foi o interesse em aprofundar o conhecimento sobre sistema de gestão da qualidade apoiado por um sistema de recursos humanos e a oportunidade de analisar essa problemática em uma unidade de uma empresa multinacional atuante no Vale do São Francisco.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Para melhor discorrer sobre o estudo realizado, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos, no inicial, a introdução, definição da problemática, objetivos e justificativa, no qual, se fez o direcionamento de todo o trabalho.

No segundo capítulo, desenhou-se a metodologia da pesquisa, demonstrando a caracterização da pesquisa, o plano de coleta de dados, plano de análise e tratamento de dados.

No terceiro capítulo o referencial teórico abordando inicialmente o recursos humanos e a gestão da qualidade, tratando-se de uma explicação teórica, embasada em autores como: Corrêa, Araújo, Chiavenato, Marras e Rocha, no sentido de estabelecer uma melhor compreensão acerca dos temas que serão abordados no decorrer da pesquisa, notadamente fazendo uma relação entre os dois principais temas citados.

No quarto capítulo os resultados e discussões, foi apresentado os resultados da pesquisa de campo, suas devidas análises.

E por final no quinto capítulo, foi apresentado as conclusões respondendo todas os problemas abordados no decorrer do projeto.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada elucidou a linha de trabalho, o caminho escolhido, os métodos e as técnicas propostas, como também esclarecer o tipo de pesquisa, a natureza e o objeto de estudo, como foram coletados os dados e a forma de interpretação das informações adquiridas.

### 2.1 Conceito de pesquisa

Partindo da elementar noção de que pesquisar é procurar respostas para indagações propostas, a pesquisa científica pauta-se pela rigorosidade do método, pela aplicação de um conjunto de técnicas que possibilitem com segurança, aferir hipóteses e responder às proposições formuladas, atingindo os objetivos pretendidos (ROCHA, 2011).

Gil (2002, p. 17) confirma esse raciocínio nos seguintes termos: “pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa é requerida quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (REALI, 2004).

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002).

De acordo com Cervo (2007), a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema e, como o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos: problemática, método científico e resposta solução – são imprescindíveis, uma vez que uma solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

A pesquisa pode ser qualificada sob diferentes prismas. Sua classificação depende dos critérios que o pesquisador adota para tal, a exemplo, meios, fins, procedimentos, finalidades, enfim, um conjunto que expressa desde o porquê ao como realizá-la (ROCHA, 2011).

Tem sido comum mencionar as pesquisas decorrentes desses dois grupos, segundo Gil (2002, p. 46):

Questões como “puras” e “aplicadas” e discuti-las como se fossem mutuamente exclusivas. Essa postura é inadequada, pois a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento. Uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descobertas de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos possíveis de aplicação prática imediata.

## 2.2 Classificação de pesquisa

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Pode-se dizer, que esse estudo tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, o autor conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (CERVO, 2008).

## 2.3 Quanto a natureza da pesquisa

Encontra-se em Silva (2001) que a pesquisa aplicada objetiva produzir conhecimentos para aproveitamento prática na solução de problemas específicos, mas com relevância social.

Yin (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo. Já André (2005) reúne o estudo de caso em quatro grandes grupos:

- **Etnográfico:** caso é estudado em profundidade pela observação participante;
- **Avaliativo:** caso ou um conjunto de casos é estudado de forma profunda com o objetivo de fornecer aos atores educacionais informações que os auxiliem a julgar méritos e valores de políticas, programas ou instituições;
- **Educacional:** quando o pesquisador está preocupado com a compreensão da ação educativa;
- **Ação:** busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de feedback.

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porquê" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

O Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas claramente do tipo de problema e questões a serem respondidas (YIN, 1989). Segundo Garcia (2015), as vantagens do estudo de caso são:

- Pode constituir um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes;
- São mais acessíveis ao público em geral do que outros dados de investigação;
- Relacionam a teoria à prática;
- Proporcionam uma percepção através de exemplos específicos, acontecimentos ou situações.

Ainda de acordo com Garcia (2015) as desvantagens são:

- É um estudo muito complexo, demorado e cansativo;
- O acesso aos dados levanta problemas, assim como a sua publicação, o investigador tem de ter conta os problemas de confidencialidade dos dados, os limites entre o público e o privado, preservando o anonimato dos sujeitos;
- Levanta também problemas quanto aos efeitos da implicação do investigador na realidade na realidade que estuda e seus reflexos nos resultados obtidos;
- Quem desenvolve os currículos tende a formar juízos de valor sobre a validade de conhecimento de um caso particular;

## **2.4 Quanto à forma de abordagem do problema**

Quanto à abordagem do problema, a mesma pode-se destacar como uma pesquisa de caráter qualitativo, pelo fato de ser mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (entrevistas). Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados

e projetados para aquele universo. Em muitos casos geram um conjunto de informações que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico (GIL, 2002).

Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis.

Com base nesses princípios, ainda conforme Neves (1996), afirma-se que a pesquisa qualitativa tem um caráter exploratório, uma vez que estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto em questão. Na pesquisa qualitativa, os dados, em vez de serem tabulados de forma a apresentar um resultado preciso, são retratados por meio de relatórios, levando-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

## **2.5 Sujeito da pesquisa**

Para Vergara (2005), os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa.

A empresa em estudo é uma unidade fabril pertencente a uma multinacional que atua no mercado de bebidas, possui duas linhas de produção: envase em garrafa pet e garrafas de vidro, e conta com um quadro efetivo de 304 funcionários.

O estudo de caso tratou do comparativo dos conhecimentos teóricos com a realidade prática da empresa em estudo. Deu enfoque no setor de recursos humanos e no setor de qualidade, fazendo uma relação de fornecedor interno e cliente interno entre os dois setores. Objetivando caracterizar os dois setores e analisar a influência que um causa ao outro.

A escolha pela empresa analisada consiste no fato desta apresentar eficiência produtiva, além de ser reconhecida em termos de qualidade, e ter organograma estruturado possibilitado e facilitando a execução do projeto.

Assim, os sujeitos desta pesquisa foram os gestores do setor de recursos humanos e do setor de qualidade da empresa. Esses profissionais, foram os responsáveis pelo fornecimento das informações para o desenvolvimento do projeto.

## 2.6 Procedimento de coleta de dados

Conforme Gil (2002), a coleta de dados na pesquisa exploratória é feita mediante a manipulação de certas condições e a observação dos efeitos produzidos. Na pesquisa psicológica, o experimento geralmente envolve a apresentação de certos valores de um estímulo e o registro da resposta. Essas duas funções podem ser efetuadas pelo pesquisador das mais diversas maneiras. A mais simples consiste na aplicação de questionário ou entrevistas.

A coleta de dados foi feita através de pesquisa de campo, a qual teve um embasamento teórico a partir do referencial bibliográfico.

A pesquisa de campo ocorreu por meio de entrevistas, no qual foram realizadas com os sujeitos selecionados a responder as perguntas. Antes da finalização da pauta dos itens a serem questionados, as perguntas que fazem parte da pauta foram testadas a fim de averiguar o nível de eficiência das perguntas e se eram suficientes para responder os problemas da pesquisa. Após esse passo, pauta da entrevista estava pronta para ser aplicada aos sujeitos selecionados.

Antes da entrevista foi informado ao entrevistado o objetivo da pesquisa, como também a relevância da sua participação, garantindo confidencialidade, para que não haja respostas falsas com o desejo de mascarar a realidade. No início de cada entrevista, foi solicitada a autorização para gravar as respostas da pesquisa, caso não tivesse sido aceitado a gravação, a entrevista teria continuação sem a devida gravação.

O roteiro da entrevista, como pode está estabelecido no Anexo 01 e Anexo 02, considerou os temas abordados sobre a relação entre os dois setores em estudo na indústria, com conteúdo encontrado na literatura sobre o tema, em conjunto com os principais questionamento que se tem entre esses dois setores. Com o objetivo de colher informações dos profissionais envolvidos nos setores produtivos. Esse método foi escolhido pelo fato de ser rico para análises qualitativas, como também pela facilidade de ser aplicado, pelo custo baixo e rapidez que se colhe os resultados.

A entrevista teve perguntas de múltipla escolha e abertas, com o propósito de deixar mais consistentes as respostas dadas pelos funcionários selecionados, e tiveram dois roteiros: um primeiro aplicado para o RH com o objetivo de analisar a visão do mesmo sobre as necessidades da Qualidade, e o segundo, aplicado ao setor de Qualidade com o objetivo de analisar a visão da Qualidade sobre a contribuição do RH. Os entrevistados não tiveram acesso ao roteiro elaborado, uma vez que as perguntas poderiam influencia-los a respostas dadas.

## 2.7 Análise dos dados

Uma vez que os dados foram coletados e elaborados, a fase seguinte é de análise e de interpretação. Esta, constitui a parte central da pesquisa, o que se mantém ou é cortado, depende do interesse do autor da pesquisa. Se o exame dos dados é falho, o resto da pesquisa perde o sentido, a introdução, a interpretação, a discussão e as conclusões são imitáveis (FERRÃO, 2003).

Conforme Roesch (1999), as informações colhidas pelo pesquisador, por meio da aplicação da técnica de entrevista, normalmente é apresentada na forma de textos. Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

Portanto, para a análise dos dados provenientes das anotações no roteiro de entrevista utilizou-se da análise de conteúdo, enquanto que para o áudio gravado, utilizou-se da análise de discurso.

Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Portanto, foi utilizado para a presente pesquisa um modelo adaptado do mesmo autor para as etapas da análise:

- Definiu-se o tema e o problema de pesquisa, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;
- Elaborou-se uma revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolheu-se as orientações teóricas que darão suporte ao estudo, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;
- Definiu-se os meios para a coleta de dados, conforme o tipo de pesquisa: documental ou de campo. Já que a presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, a coleta ocorreu por meio da realização de entrevista semiestruturada;
- Coletou-se os dados por meio dos instrumentos escolhidos, para o caso em questão uma entrevista semiestruturada;
- Procedeu-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos;
- Resgatou-se o problema que suscitou a investigação;

- Confrontou-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação;
- Formulou-se a conclusão.

A análise do discurso é uma teoria que tem como objeto de estudo o próprio discurso. Apresenta-se como um entrecruzamento de diversos campos disciplinares, com destaque para a linguística, o materialismo histórico (por situar a linguagem na história) e a psicanálise (que introduz a noção de sujeito discursivo). O discurso, por si só, é de natureza tridimensional, abrangendo a linguagem, a história e a ideologia. (FERNANDES, 2009).

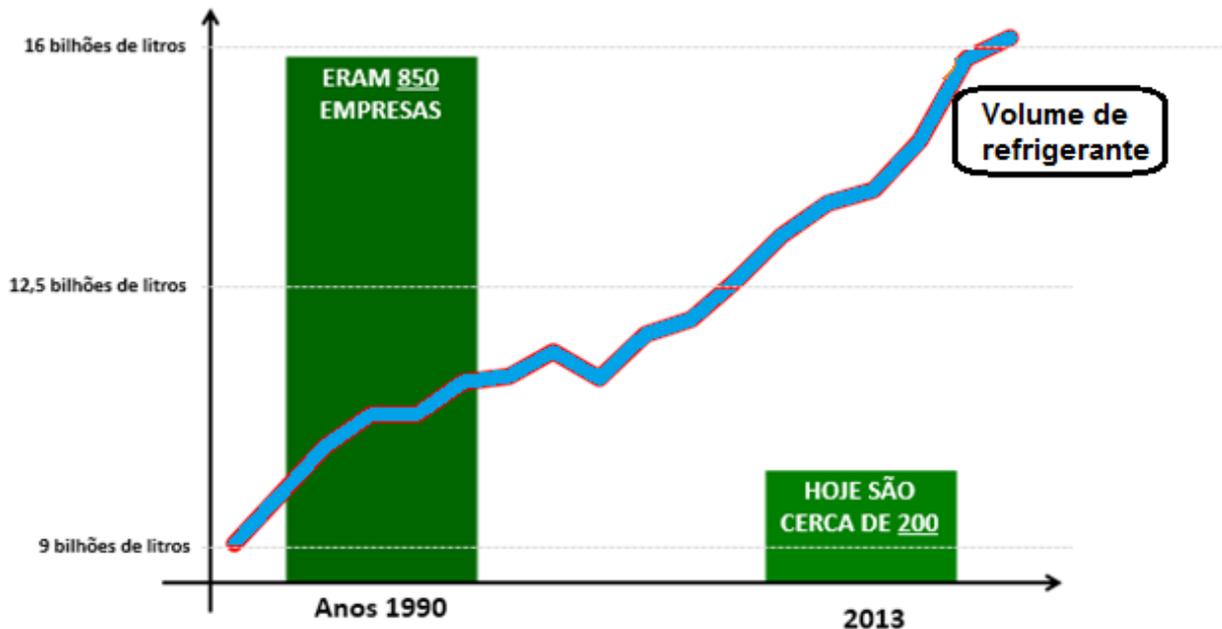
Se a análise de discurso consiste em evidenciar os sentidos dos discursos, levando em conta suas condições de produção sociais, históricas e ideológicas, é preciso ir além do texto e encontrar as condições que o produziram para se ter acesso ao sentido. Esta talvez seja uma das principais críticas dirigidas pelos analistas de discurso aos analistas de conteúdo. Para os primeiros, os analistas de conteúdo se atêm ao teor do texto sob análise sem pensar nele como uma inscrição ideologicamente implicada que constrói formas de ver e pensar o mundo. Indagar até que ponto esta crítica seria pertinente exigiria uma digressão que fugiria ao escopo deste artigo, mas pode-se adiantar que os aspectos ideológicos são também objeto de estudo dos analistas de conteúdo, embora não de modo exclusivo (GONDIM e FISCHER, 2009).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Introdução ao setor em estudo

##### 3.1.1 Mercado brasileiro de bebidas

O Setor de Refrigerante teve início no Brasil em 1904, ano em que foi fundada a primeira Indústria. Em 1905 já surgia a segunda e, assim, o mercado foi sendo ampliado gradativamente. Atualmente, parte dessas empresas continua em funcionamento e são marcadas por sua característica familiar e de regionalidade (AFREBRAS, 2015).



**Figura 01:** Histórico do setor de refrigerantes

**Fonte:** Adaptado de ABIR (2015)

Conforme a Figura 01, pode-se perceber a mudança que sofreu o mercado de refrigerantes desde suas atividades iniciais até o período atual, passando de 850 empresas para apenas 200, reduzindo mais que 4 vezes a quantidade de concorrentes. Nota-se uma mudança de concentração de mercado, anteriormente um mercado mais dinâmico com várias empresas competindo de forma igualitária. Porém com o desenvolver da industrialização e a abertura de mercado para a entrada de empresas multinacionais, as pequenas empresas não conseguiram se manter no mercado.

Mesmo com a forte concorrência entre as marcas nacionais e estrangeiras, alguns refrigerantes locais conseguem sobreviver, contrariando todas as leis do mercado. Nesses casos, fala alto a tradição da empresa, a lembrança de infância dos consumidores que nasceram e foram criados na região da fábrica e a qualidade do produto, que permanece e se solidifica através dos anos (ABIR, 2015).

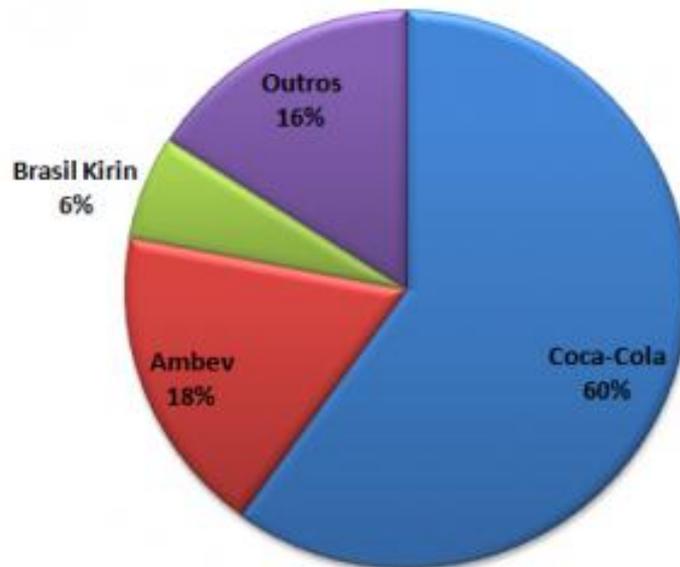
Conforme AFREBRAS (2015), essas empresas por atuarem em mercados limitados em suas regiões de origem, há um forte elo que conecta estas empresas às comunidades locais. Assim, as pequenas empresas regionais são importantes geradoras de emprego e renda nas regiões em que estão sediadas, contribuindo efetivamente para o crescimento e o desenvolvimento destes locais. A participação do mercado delas é muito pequena: em termos de valor (faturamento) não atinge 7% se analisado de forma agregada todas as empresas regionais.

O mercado brasileiro de bebidas como um todo é um dos maiores do mundo e, seguramente, um dos mais dinâmicos. Um dos indicadores de seu tamanho em relação a outros países é o consumo de cervejas. Dados apresentados no Relatório de Análise Setorial de Bebidas (AFREBRAS, 2015), revelam que a produção de cervejas no Brasil (com 8,2 bilhões de litros/ano) é menor apenas que a dos Estados Unidos (22,8 bilhões de litros/ano), China (18,5 bilhões de litros/ano) e Alemanha (11,0 bilhões de litros/ano). Um volume elevado como este se torna também um possível indicador do potencial para consumo de bebidas em geral, dentre as bebidas não alcoólicas, como refrescos e refrigerantes.

No Brasil existe uma forte concentração do mercado de refrigerantes, e devido a esta tendência, percebem-se evidentes diferenças de características entre as empresas que as compõe. Diante disto, a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas (ABIR) faz-se necessário estabelecer, ou melhor, recortar o setor em sistemas, ou grupos de empresas:

- **Grandes corporações multinacionais:** é formado pelo sistema Coca-Cola Brasil, AmBev e Brasil Kirin, todas com grande capital com participação internacional, que juntas reúnem cerca de 90% do faturamento do setor;
- **Grandes empresas:** formado por 15 firmas, aproximadamente. Em suma, não estão vinculadas a nenhum grande grupo de caráter multinacional, contudo, suas características as fazem descolar do primeiro grupo, bem como do terceiro: o das “Pequenas Empresas Regionais”;

- **Pequenas empresas regionais:** por sua vez, formam um grupo de cerca de 180 empresas, espalhadas por todo o território do país. Este é o grupo de empresas que a AFREBRAS representa.



**Figura 02:** Participação de empresas no mercado de refrigerantes

**Fonte:** Adaptado de (AFREBRAS, 2015)

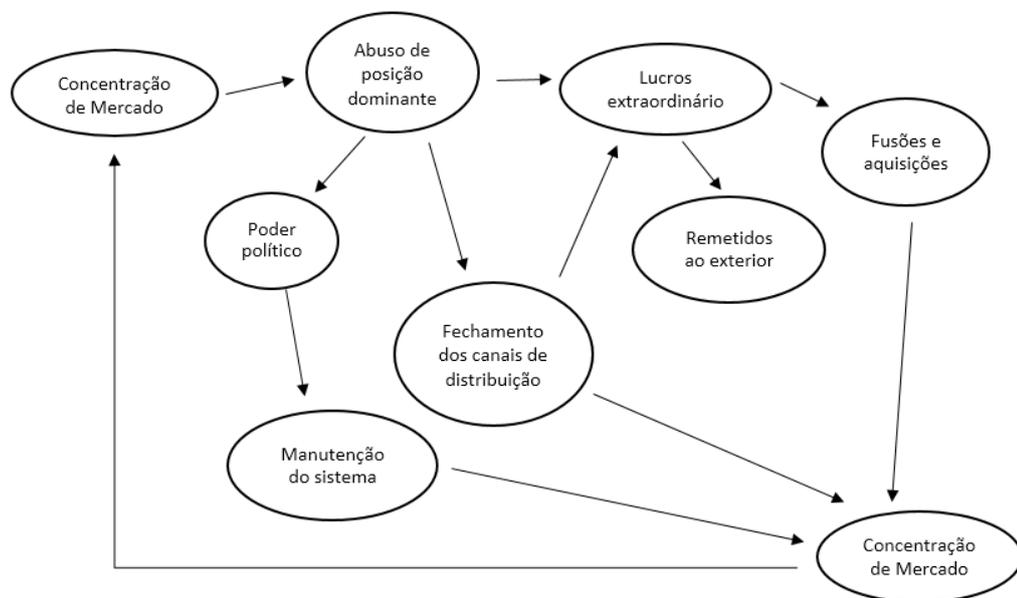
O ramo de refrigerantes apresenta evidentes características de uma estrutura perigosamente concentrada, pois praticamente 90% do faturamento do setor é dominado por apenas duas grandes corporações: Coca-Cola e AmBev; a Brasil Kirin também possui uma participação significativa, apesar de seu mercado principal ser na indústria de cerveja (AFREBRAS, 2015).

Estratégia de casa setor de acordo com Ferreira (2011):

- A Coca-Cola, que defende uma posição de liderança estrategicamente ameaçada inicialmente no Brasil, adotou a estratégia local de diversificação de portfólio. Essa mesma diversificação alinha-se à estratégia mundial, pela possibilidade de explorar o sabor guaraná.
- A Ambev e a Pepsico associam-se em sinergia: a Pepsico complementando seu portfólio local com o guaraná Antarctica, podendo explorar mundialmente esta principal marca, enquanto a Ambev pode beneficiar-se da estrutura Pepsico em países onde ainda não está presente com seu *core business*: a produção de cerveja.

- Os fabricantes regionais, que evoluem com foco basicamente em custo, por um trabalho focado na excelência de performance em sua cadeia de valor. A base para definição do negócio continua sendo a diferenciação por preço, tanto entre eles, como para com os grandes fabricantes.

As consequências dessa alta concentração no mercado de bebidas reflete em grande consequências para a economia brasileira. Os grandes latifundiários ao tomarem conta do mercado acabam fechando a porta de entradas para novas empresas nacionais e dificultando a permanência no mercado das empresas já existentes. Essa situação gerada pelo mercado monopolizado por ser observado na Figura 03, deixando claro que as regras do mercado são dadas por essas empresas, tornando assim um ciclo em que só elas fazem parte.



**Figura 03:** Situação do setor de refrigerantes

**Fonte:** Adaptado de CDEIC/ Câmara dos Deputados (2013)

### 3.1.2 Demanda de mão-de-obra do setor de bebidas

De acordo com informações da PIA 2011 do IBGE (PIA-Empresa), o setor de fabricação de bebidas responde por aproximadamente 4% do valor adicionado da indústria de transformação brasileira. Por ser intensivo em capital, o setor tende a ser menos expressivo no que tange ao fator trabalho. Ainda assim, emprega cerca de 144 mil pessoas no mercado formal, o que corresponde a 2,2% do pessoal ocupado na indústria de transformação do Brasil (IBGE, 2015).

Em razão do fácil acesso a fontes de água no Brasil (um dos principais insumos da produção de bebidas), a localização geográfica das plantas industriais do setor é orientada pela proximidade a seus mercados consumidores. Sendo assim, essa indústria encontra-se distribuída por todo o território nacional. A Figura 04 ilustra esse fato, demonstrando que o emprego no setor ao longo do espaço geográfico brasileiro assemelha-se à distribuição da população, o que revela também sua importância enquanto gerador de postos de trabalho em áreas periféricas do país (BNDES, 2012).

Podendo ser notado também a grande concentração de emprego na região sudeste e o desenvolvimento da região nordeste já representando 28% da geração de emprego no setor de refrigerantes do país.

Segmento	Região natural					Total (%)
	Norte (%)	Nordeste (%)	Sudeste (%)	Sul (%)	Centro-Oeste (%)	
Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas	0	54	38	6	1	100
Fabricação de vinho	2	13	25	60	0	100
Fabricação de malte, cervejas e chopes	5	23	48	10	14	100
Fabricação de águas envasadas	6	36	37	12	9	100
Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas	8	24	44	12	11	100
<b>Total emprego no setor de bebidas</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>População (2010)</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Figura 04:** Distribuição regional do emprego nos segmentos que compõem o setor de bebidas e da população brasileira em porcentagem (2012)

**Fonte:** IBGE (2015)

Nos últimos anos (2010 a 2013), segundo o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), do Ministério do Trabalho, o setor de Alimentos e Bebidas vem apresentando crescente geração de empregos. A média anual é de mais de 5 mil novos postos de trabalho neste período. Considerando o período de 2007 a 2009, o total de novos postos de trabalho no setor chegou a 31 171. Este crescimento é o somatório de ações estratégicas do governo

estadual, através de uma política consistente de incentivos tributários e obras de infraestrutura, motivando grandes empresas e os investimentos superaram os R\$ 2 bilhões (IBGE, 2015).

O aumento de novos empregos e a qualificação da mão de obra são expressivas para o setor. Caso seja mantida a média anual de 4.453 novos postos entre 2007 a 2013, a previsão é a criação de, pelo menos, mais 15 mil novos empregos entre 2014 e 2016 (IMPrensa JR, 2015).

## **3.2 Recursos Humanos (RH)**

### **3.2.1 Apresentação do RH**

Segundo Gil (1999), o RH é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É também a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Na visão de Campos (2004), Recursos Humanos pode ser definido como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de funcionários, de qualquer área da empresa.

Assim, pode-se dizer que o RH consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos de diversas áreas. A missão inicial do setor de RH, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização das empresas (SOUZA, 2004).

De acordo com Toledo (1999) citado por Campos (2004, p. 67):

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países com maior desenvolvimento econômico e cultural.

### 3.2.2 Importância do Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1999), ao longo da Revolução Industrial, o Mercado de Trabalho (MT) substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação, o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. Graças ao desenvolvimento tecnológico as indústrias estão produzindo cada vez mais e com menos empregados, pelo fato da melhoria de seus processos e o aumento da produtividade dos funcionários.

A maior mudança está relacionada com o impacto do desenvolvimento tecnológico e das contínuas inovações nas organizações, no sentido de proporcionar maior produtividade e qualidade de trabalho. Isto significa produtividade e qualidade para proporcionar competitividade através de produtos melhores e mais baratos. Numa das pontas está a redução do número de funcionários e a conseqüente oferta de empregos em cada organização. Porém, na outra parte está o aumento do mercado e a oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia eminentemente dinâmica e competitiva (CHIAVENATO, 1999).

Pode-se notar na Figura 05, as três eras ao longo do século XX que trouxeram mudanças e diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro da organização:

<b>Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)</b>	<b>Era da Informação (Após 1990)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da industrialização e formação do proletariado;</li> <li>- Transformação das oficinas em fábricas;</li> <li>- Estabilidade, rotina, manutenção e permanência;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional;</li> </ul> </li> <li>- Modelo mecanístico, burocrático;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturas altas e largas amplitudes de controle;</li> </ul> </li> <li>- Necessidade de ordem e rotina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais;</li> </ul> </li> <li>- Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;</li> <li>- Necessidade de adaptação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial;</li> <li>- Adoção de unidades de negócios par substituir grandes organizações;</li> <li>- Extremo dinamismo, turbulência e mudança;</li> <li>- Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis;</li> </ul> </li> <li>- Necessidade de mudança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Departamento de Pessoal</li> <li>→ Departamento de Relações Industriais</li> </ul> <p><b>Pessoas como Mão-de-obra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Departamento de Recursos Humanos</li> <li>→ Departamento de Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Pessoas como Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Equipes de Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Pessoas como parceiros</b></p>

**Figura 05:** As mudanças e transformações na área de RH

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1999, p.35)

Pode-se concluir segundo Chiavenato (1999) que:

- Na era da industrialização clássica, surge o antigo Departamento de Pessoal, destinado a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego; e posteriormente os departamentos de relações industriais, que restringiam a atividade operacional e burocrática, recebendo instruções dos superiores de como proceder. Os funcionários eram considerados como mão-de-obra, eram meros fornecedores de seus esforços físicos;
- Já na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de RH, substituindo assim os departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas desempenham funções táticas. Cuidam do recrutamento, seleção e treinamento;
- Seguindo para a era da informação, surgem as equipes de pessoas, equipes essas que substituem os departamentos de RH. As tarefas táticas são delegadas aos gerentes em toda a organização, fazendo assim com que trabalhem em conjunto com seus funcionários de maneira amigável, aberta, descentralizada, compartilhando as metas e resultados.

Chambers et al. (1998), citados por Chiavenato (1999), em seu artigo “A Guerra por Talentos”, relatam pesquisa feita junto a 77 empresas de uma variedade de setores da economia, com bom desempenho financeiro, tentando entender as práticas filosóficas e desafios de seus setores de recursos humanos na luta pela obtenção dos melhores talentos. As conclusões são que as empresas que pretendam atrair os melhores talentos deverão continuamente refinar e melhorar suas propostas de valores para o funcionário, fazendo disso uma prioridade corporativa.

Segundo os autores de “A Guerra por Talentos”, criar propostas de sucesso significa customizar a “marca” e o “produto” da empresa, neste caso, as posições que tem a oferecer, para que tenham apelo às específicas pessoas que querem atrair e manter. Diferentes indivíduos podem valorizar e satisfazer-se com diferentes características oferecidas pelos empregadores. O importante então seria definir precisa e focalizadamente que tipo de indivíduo se quer atrair e então criar uma “proposta de valor” de acordo (CHAMBERS et al. ,1998, apud CHIAVENATO, 1999, p. 76).

Pensar na empresa hoje e no futuro significa entender que obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e através das pessoas. Ou seja, significa realizar a gestão com a participação efetiva dos gestores da área de recursos humanos e seus colaboradores (SOUZA, 2009).

### **3.2.3 Recrutamento e Seleção**

Recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos (ARAÚJO, 2006).

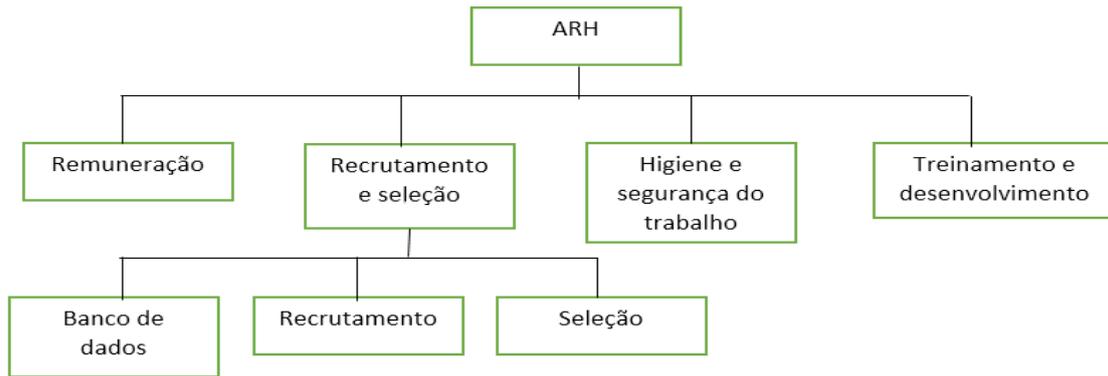
O fato dessas atividades encontrarem-se interligadas fez com que fossem analisadas como um único processo. A ideia é tratar ambas como uma atividade única, na medida em que esta compreende “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a sua necessidade presentes e futuras” (DUTRA, 2002, apud ARAÚJO, 2006, pag. 15).

De acordo com Marras (2000), recrutamento pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema ARH (administração de recursos humanos) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: divulga e oferece oportunidades de trabalho.

Na Figura 06, um organograma para representar a estrutura do departamento de RH dentro de uma organização. Para Marras (2000) essa é uma estrutura geral do ARH que é ainda a mais usadas nas empresas. O processo de recrutamento se dividindo em: banco de dados, recrutamento e seleção.

O fundamental é compreender que, independente do modelo de planejamento direcionado a recursos humanos que a organização venha a utilizar, na maioria das vezes a participação da área de gestão de pessoas é inevitável. Contudo, qualquer que seja a unidade envolvida na atividade de recrutamento, será importante saber responder as perguntas básicas: Por que? Quem? Como? Onde? (ARAÚJO, 2006, p. 16).



**Figura 06:** Organograma de R&S  
**Fonte:** Adaptado de Marras (2000, p. 66)

Já de acordo com Marras (2000), todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado Requisição Pessoal (RP).

A descrição do cargo especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal (ROCHA, 2011).

Conforme Marras (2000), a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa.

A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. Entre todos os instrumentos utilizados pelos selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante. Até alguns anos atrás, contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época em que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria entrevista (MARRAS, 2000).

### 3.2.3.1 Recrutamento Interno

Para alcançar a excelência, em se tratando de seleção, é preciso saber quais são as reais necessidades e como se deseja supri-las no que diz respeito às carências de recursos humanos

e, a partir daí, tomar as decisões cabíveis. É bom deixar claro que esta é uma atividade constante e não ocasional, pois há sempre um recrutamento a fazer (ARAÚJO, 2006).

O recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos como promoção (TACHIZAWA, 2001, apud ARAÚJO, 2006).

Para Chiavenato (1999), o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização- isto é, funcionários- para promovê-los ou transferi-los, para outras atividades mais complexas ou motivadoras.

As empresas mais modernas, que utilizam sistemas informatizados, como a Intranet, possibilitam os funcionários receberem as informações das vagas disponíveis e realizarem as suas inscrições, preenchendo um formulário na própria tela do computador (MARRAS, 2000).

No processo de recrutamento interno pode se perceber algumas vantagens De acordo com Araújo (2006), essas vantagens são:

- Necessidade de investimento de menor ordem, buscando alternativas dentro da própria empresa para suprir a necessidade, minimizando o investimento a ser realizado;
- Rapidez no processo tendo em vista que, para realizar uma nova contratação, o candidato precisará participar de um processo de ambientação;
- Disponibilidade de investimento para outras atividades, em função dos custos reduzidos no recrutamento interno, permitindo redirecionamento dos recursos financeiros dentro da própria área de gestão de pessoas;
- Motivação das pessoas, é fato que ninguém pode motivar ninguém, são as pessoas que se motivam por intermédio de incentivos de toda ordem, tais como os processos de auto-aperfeiçoamento e auto-avaliação.

### **3.2.3.2 Recrutamento Externo**

Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos (MARRAS, 2000).

Ainda conforme Marras (2000), os dois tópicos a serem analisados pelos gestores são: variável de tempo, é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitada da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada; variável custo, que representa a possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, possibilitando identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa.

As técnicas de recrutamento segundo Chiavenato (1999), devem ser iniciadas antes de fazer as listagem dos candidatos. Cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação e, portanto, pode ser abordado de maneira diferente.

Logo, de acordo com Araújo (2006), a escolha de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não seu sucesso, o que gera uma grande responsabilidade para que seja definidas as técnicas.

Contratando assessorias de recursos humanos, a empresa terceiriza a parte referente ao recrutamento e a seleção; assim, outra organização fica responsável por esta duas importantes atividades. Todavia, é importante atentar para o fato de muitas vezes não ser interessante terceirizar o recrutamento e a seleção de forma total, pois que muitas empresas preferem receber “mão-de-obra encaminhada por agencias de recrutamento que lhes enviam candidatos pré-selecionados (ALBUQUERQUE, 2002)

É fato que atualmente na internet existe um número expressivo de sites de assessorias de recursos humanos que fazem recrutamento nos quais pode-se disponibilizar os currículos para empresas. Esses seriam os sites especializados e as próprias empresas valem-se dessa alternativa virtual. A verdade é que esta ferramenta da tecnologia da informação tem facilitado bastante o andamento deste processo, encurtando cada vez mais distancias e tempo (ARAÚJO, 2006).

Utilizando currículos pré-cadastrados das pessoas que já participaram de processos e não foram selecionados. Normalmente, as empresas criam um banco de dados com estes currículos e acabam por utilizá-los tempos depois.

### 3.2.4 Treinamento e Motivação

Seguindo a nova filosofia de administrar com pessoas, vale refletir como o treinamento e o desenvolvimento estão inseridos nesses novos tempos de competição diária pelo melhor posicionamento possível no mercado. A área responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento, mais conhecida como T&D, foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada (ARAÚJO, 2006).

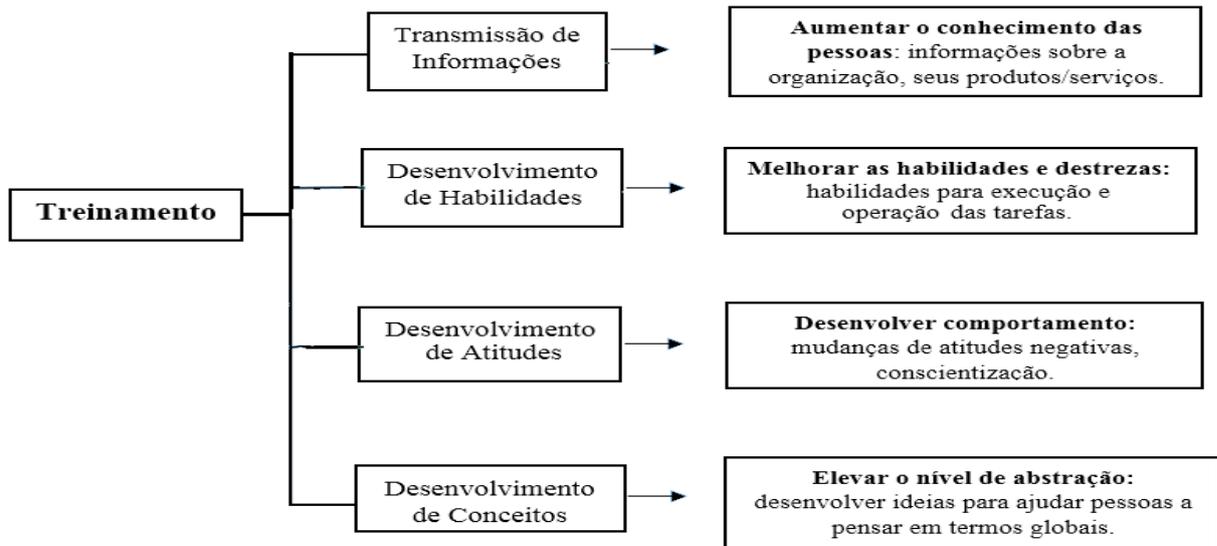
Segundo os pensamentos de Chiavenato (1999), o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementada ou modificada a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2000).

A Figura 07, de acordo com Chiavenato (1999), mostra os ganhos que se tem com um processo de treinamento, resultando em: aumento do conhecimento dos funcionários, melhor habilidade, melhorar seu comportamento dentro da organização e elevar o nível de abstração.

De acordo com Chiavenato (1999), ao desenvolver habilidades nas pessoas, elas também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e nas novas habilidades e capacidades que são requeridas (CHIAVENATO, 1999).



**Figura 07:** Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1999, p. 296)

Para Campos (2004), a educação e treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejos de trabalhar. O conjunto dos dois temas é a base de sustentação do TQC e da manutenção da continuidade do processo de melhorias. A educação tem sido, por vezes, confundida com treinamento. Enquanto aquela é voltada para a mente das pessoas e para o seu autodesenvolvimento, este é voltado para as habilidades na tarefa a ser executada.

Conforme Yamada (apud CAMPOS, 2004), a educação e treinamento têm os seguintes objetivos imediatos:

- Desenvolver raciocínio das pessoas – Este treinamento é baseado no desenvolvimento da consciência de problemas e pela busca das suas causas, de tal forma que nunca voltem a ocorrer;
- Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças. Este treinamento visa a levar ao empregado uma visão crítica do mundo e uma percepção de que nada é perfeito e tudo pode ser mudado para melhor;
- Desenvolver a consciência de que a empresa é sua. Este treinamento visa a mostrar que a empresa não é meramente um lugar para trabalhar e ser pago.

O conceito do crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc., ao invés mover,

copiar, seguir, obedecer, entre outros. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida (CAMPOS, 2004).

O Levantamento da Necessidade de Treinamento (LNT) conforme Marras (2000), engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiência relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimento habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção de trabalhadores. É óbvio que a área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções (ARAÚJO, 2006).

O LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. A organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e – como vírus – pressionada a todo momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária (MARRAS, 2000, p. 153).

O cenário reativo, segundo Souza (2009), é representado por situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais. Portanto, pode ser sentida e avaliada em termos de consequência práticas. É uma verdadeira operação de “tapa-buracos”; uma situação análoga à manutenção corretiva: primeiro tem de acontecer a anomalia ou o problema para depois acionar o treinamento.

Já o cenário prospectivo o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas. Ao contrário da anterior, baseia-se analogamente na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos (MARRAS, 2000, p. 152)

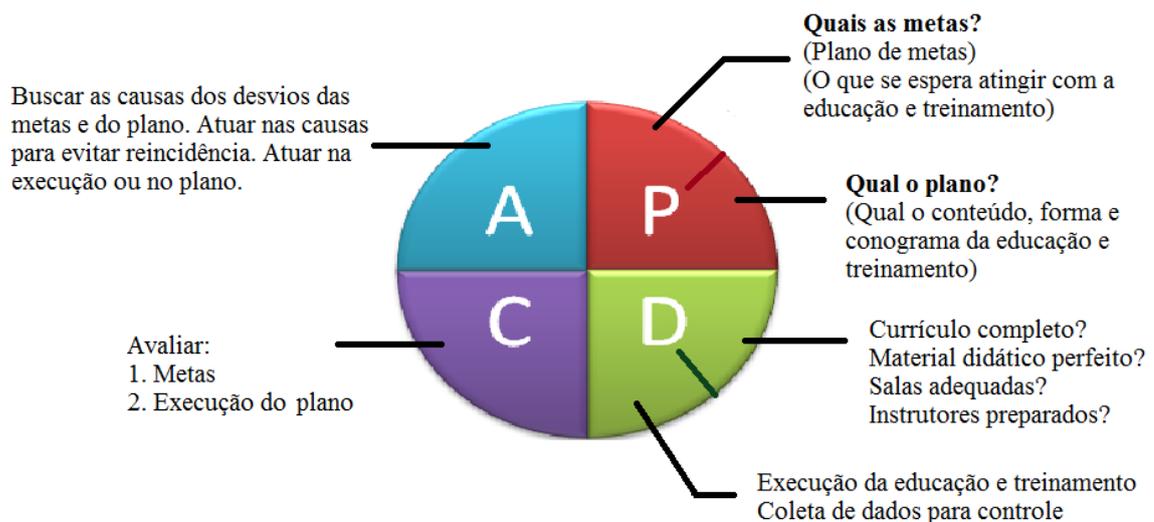
Vale destacar, então, que a atividade de treinamento, de acordo com Araújo (2006), funciona da seguinte forma: primeiramente são selecionadas pessoas que deverão ser treinadas e recursos a serem utilizados, entendendo essa parte como os *input* deste processo. Em seguida a organização investe de forma efetiva nestas pessoas a fim de que possam melhor se adequar à nova realidade, partindo da premissa de o treinamento ser voltado ao condicionamento das pessoas da organização, visando à execução de determinadas atribuições, as quais devem estar

bem definidas. E, finalizando, as pessoas encerram o treinamento e retornam à plenitude das suas atribuições *output*, ou seja, saem prontas para novos desafios.

Concluindo esse processo, a empresa tem equipes ainda mais aptas e prontas para contribuir fortemente para a excelência organizacional. Há um momento no qual a organização faz o *feedback* do seu investimento por meio de pesquisas sistemáticas ou meios informais. O *feedback* é fundamental para o momento seguinte, no qual apenas os verdadeiros talentos poderão partir firmes para seu desenvolvimento. Isto requer dizer que estamos entrando no desenvolvimento de pessoas, que nos permitirá aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. (ARAÚJO, 2006).

O gerenciamento do crescimento do ser humano pode ser desenvolvido de acordo com o método PDCA sob firme comprometimento da alta administração, por meio das políticas de recursos humanos.

A Figura 08 mostra um PDCA adaptado para o gerenciamento da educação e treinamento. Verifica-se que o estabelecimento da meta da educação e treinamento faz parte do planejamento. Estas metas devem ser colocadas de forma clara e precisa e sempre que possível de forma numérica representadas por porcentagens. A execução do treinamento é um processo de comunicação do conhecimento. Para que o conhecimento possa ser colocado em uso, é necessário um processo de comunicação. Sem comunicação não existe conhecimento. Portanto, o centro das atenções do gerenciamento da educação e treinamento é o processo de comunicação (CAMPOS, 2004).



**Figura 08:** PDCA adaptado para gerenciamento da educação e treinamento

**Fonte:** Adaptado de Campos (2004, p.187)

### 3.2.5 Avaliação do desempenho

Para compreender a Avaliação de Desempenho (AD) cabe destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias as mais diversas. Avaliar desempenhos é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos e, naturalmente com uma metodologia bastante simples. O entendimento era o de que poucos combateriam a noção de vincular o salário ao desempenho, recompensando o bom trabalho e dando ao funcionário com desempenho medíocre um incentivo ou um estímulo para melhorar no próximo período (ARAÚJO, 2006).

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano; o “querer fazer”, que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (MARRAS, 2000, p. 173)

Para Chiavenato (1999), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do evolução de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Avaliação do desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimento, metas, habilidades). Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização (MARRAS, 2000).

De acordo com Chiavenato (1999), o desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. A AD proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes, demissões de funcionários.

Ainda avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Deve também enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. Empenho e desempenho são coisas diferentes (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Araújo (2006), as vantagens da implantação de um sistema de avaliação de desempenho são:

- Possibilidade de descobertas de novos talentos, por meio da identificação dos atributos de cada pessoa;
- Melhor *feedback* das pessoas da organização: a avaliação quando realizada tende a tornar palpáveis informações até então desconhecidas até mesmo por quem estava sendo avaliado;
- Auxilia o direcionamento dos esforços da organização, esta vantagem está diretamente conectada à finalidade que fala do fornecimento de informações essenciais que façam interface a outras atividades da gestão de pessoas;
- Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida; ou seja, constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Para Marras (2000), todos os sistemas de avaliação humana apresentam “vícios de julgamento” que dão origem às críticas que os tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. São efeitos que, sob o ponto de vista psicológico, podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas: conscientemente; quando o avaliador sob qualquer pretexto “vicia” em resultado, premeditado intencionalmente atender a interesse em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado, inconscientemente; quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original.

É importante ressaltar que os processos administrativos não são auto-suficientes, e estão longe de serem considerados livres de imperfeições. Araújo (2006) relata algumas limitações a respeito desses métodos, entre elas: a justificativa para as discussões salariais, processo com alta vulnerabilidade, existe uma tendência de exclusão dos não-envolvidos diretamente, dificuldade de manter as avaliações periódicas, dificuldade de avaliação de grupo de trabalho.

### 3.3 Gestão da Qualidade

#### 3.3.1 Conceituando a Qualidade

Qualidade é uma palavra chave muito difundida nas empresas: fácil de falar e difícil de fazer. Ao mesmo tempo, existe pouco entendimento do que vem a ser qualidade. A definição da qualidade possui uma extrema diversidade de interpretação, dada por diversos autores, que procuram dar uma definição simples para que seja assimilável a todos os níveis das organizações. Precisa, para não gerar interpretações duvidosas; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as suas atividades produtivas (VERAS, 2009).

Segundo Ramos (2005), o conceito de qualidade é algo conhecido desde os tempos em que os chefes tribais, reis e faraós governavam. Naquela época já existiam inspetores que aceitavam ou rejeitavam os produtos se estes não cumpriam as especificações governamentais.

Para Paladini (2006), pode-se considerar que qualidade seja algo abstrato, visto que nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades. Já para Carpinetti (2010), qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também as empresas, assim, para ele a qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso.

Juran (1993), citado por Reali (2004), define qualidade como adequação ao uso, constituída de três processos gerenciais: o planejamento da qualidade, onde são desenvolvidos os produtos e processos necessários ao atendimento das necessidades dos clientes; o controle da qualidade, onde a chave está na manutenção do estado atual do processo planejado de modo que ele continue atingindo as metas operacionais; e finalmente a melhoria da qualidade, cujo processo busca elevar o desempenho da qualidade a níveis inéditos através da inovação.

Qualidade deve ser considerada de forma ampla e significa: qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos. O enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. Considera de fundamental importância a rápida percepção pelas empresas das exigências crescentes do mercado e que o controle de qualidade começa e termina com a educação. Quanto mais educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados (ISHIKAWA, 1986 apud REALI, 2004).

Para Paladini (2006), a qualidade total é nada menos que uma filosofia, uma preocupação de todas as pessoas envolvidas no ciclo produtivo, que deixa de ser uma atividade puramente operacional, para ser uma atividade de atendimento das necessidades e expectativas do consumidor. Não se limita ao produto bem feito, mas abrange o processo de melhoria contínua, o que, individualmente, traduz-se com a constante aprendizagem e mudança de comportamento mediante reavaliação das ações e também, em especial, a administração desta melhoria.

Um aspecto a ser ressaltado é a necessidade de engajamento de todos os participantes do ciclo produtivo, pois se qualquer um pode prejudicar o ciclo, então todos têm o poder de contribuir positivamente. O sucesso da implementação da gestão pela qualidade total é decidido ao nível das minúcias, dos detalhes. Cada participante tem que ter em mente muito claramente a missão que lhe incumbirá e suas etapas de desdobramento e também o seu cliente, seja interno ou externo (PALADINI, 2006).

### **3.3.2 Gestão da Qualidade**

Quando a Revolução Industrial foi exportada da Europa para a América, os habitantes das colônias novamente seguiram a prática europeia. No final do século XIX, os Estados Unidos separaram-se consideravelmente da tradição europeia ao adotar o sistema Taylor de “gerenciamento científico” (JURAN, 1993).

A primeira etapa no desenvolvimento da área da qualidade, controle da qualidade pelo operador, relacionava-se à atividade industrial até o final do século XIX. Segundo esse sistema, um trabalhador, ou no máximo um número pequeno de trabalhadores, era responsável pela fabricação do produto em sua totalidade e, por conseguinte, tornava-se possível a cada trabalhador controlar totalmente a qualidade do seu trabalho pessoal (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Feigenbaum (1994), no início do século XX, avançamos para o controle da qualidade pelo superior. Esse período presenciou o advento do moderno conceito de fábrica, no qual muitos indivíduos desempenhando tarefas similares foram agrupados de forma a poder ser dirigidos por um supervisor que, por sua vez, assumia a responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe.

Nos anos 50, após a guerra, com as grandes potências, França, Inglaterra, Japão e Alemanha, com seus parques industriais destruídos, os Estados Unidos passaram a ditar os

modelos de gestão e, nesta década, expandiram suas corporações para todo o mundo (RODRIGUES, 2006).

Para Santos et.al, (2013), a procura por bens industriais, a escassez destes no mercado e a existência de clientes carentes e com um menor grau de exigência fizeram com que as organizações norte-americanas abrissem mão de algumas técnicas de produtividade e controle da qualidade utilizadas durante a Segunda Guerra Mundial.

Dentre os profissionais que participaram das orientações técnicas para a recuperação do Japão estavam W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Para a gestão e controle da qualidade: Karou Ishikawi Imai, que foram discípulos de Deming e lançaram a ideia da utilização das sete ferramentas para o Controle Estático de Qualidade e a criação do Diagrama de Causa e Efeito e o Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). É válido lembrar que foi Juran quem sugeriu a utilização da Trilogia da Qualidade: Planejamento; Melhoria e Controle (RODRIGUES, 2006).

Não podemos esquecer a contribuição de Armand Feigenbaum que, nos anos 60, criou o conceito de TQM (Total Quality Management). O enfoque de TQM de Feigenbaum, admite que o mesmo deve ser exercido por especialista em controle de qualidade. Visão que contrariava o enfoque japonês que vinha incentivando o envolvimento de todos os empregados no estudo e na implantação dos processos de melhoria (SANTOS et.al, 2013).

A vantagem competitiva dos japoneses permaneceu inabalada até meados dos anos 80, quando várias ações por iniciativas governamental ou empresarial foram adotadas no Ocidente, dentre elas encontram-se a Metodologia Malcolm Baldrige e a norma ISO 9000 (RODRIGUES, 2006).

Gestão da Qualidade são conjuntos de ações dirigidas a fim de se obter características do produto ou serviço com capacidade de satisfazer plenamente as necessidades e expectativas do cliente/consumidor, atingindo o que se conhece como qualidade. (JUNIOR e BONELLI, 2006) Gestão da Qualidade são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Segundo Bravo (2003), o conceito de Gestão da Qualidade interpreta a qualidade como associada a certas manifestações físicas mensuráveis no produto ou pelo menos detectáveis sensorialmente, todas elas capazes de atestar algum efeito benéfico. Para Carvalho e Paladini (2005), a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

### 3.3.3 Controle da Qualidade

No controle da qualidade total, Rodrigues (2000) afirma que a qualidade implica em um trabalho em todas as etapas do processo produtivo, desde o projeto do produto até a pós-venda. O termo controle deve ser compreendido como uma herança de quando o assunto qualidade era restrito a uma atividade verificadora e dissociada da produção - a inspeção.

Campos (2004, p. 38) define o controle da qualidade total como sendo "o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas". Isso significa que todos os setores da organização devem estar envolvidos no esforço pela qualidade, contribuindo tecnicamente.

A essência do TQC reside no Controle da Qualidade. O controle da qualidade total visa a busca da satisfação das necessidades das pessoas, com também o exercício do controle sobre as dimensões da qualidade. A meta fundamental deste controle é garantir a qualidade do produto para os seus clientes, sejam eles externos ou internos (RODRIGUES, 2000)

A base do controle de qualidade é o gerenciamento participativo, que fundamenta-se no exercício diário e consciente do controle da qualidade por todas as pessoas que trabalham dentro de uma empresa. O controle da qualidade é praticado através da participação dedicada e metódica de todos os setores e pessoas da organização, assumindo as responsabilidades sobre os resultados do seu processo, bem como a autoridade sobre o mesmo (REALI, 2004).

Ainda de acordo com ideologia de Campos (2004), numa empresa voltada para o "melhoramento contínuo", as pessoas são sempre desafiadas a utilizar suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existem um esforço contínuo de "reduzir a necessidade de mão-de-obra", não de "reduzir pessoas". Existem sempre trabalhos criativos de melhoria contínua no qual as metas podem ser utilizadas.

Segundo Campos (2004, p.170), ao adotarem o TQC, as empresas japonesas vêm seguindo a abordagem holística maslowniana por meio de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes das do mundo ocidental. As empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. Quem fizer isto da melhor maneira ganhará o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar seu potencial.

Maslow, citado por Campos (2004, p. 171), entre vários conceitos, estabeleceu três premissas que influenciaram fortemente a política de recursos humanos das empresas:

- O potencial mental das pessoas (sua maior ou menor velocidade de aprendizagem) é aleatoriamente distribuído na face da Terra, não sendo, a sua origem, afetado por nenhum fator. O potencial mental poderá diminuir, mas nunca aumentar durante a vida do ser humano;
- A insatisfação é um estado natural do ser humano. O ser humano fica satisfeito em situações momentâneas, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas ele desfrutará do estado de satisfação mais frequentemente e o grupo de pessoas estará num estado de a “saúde mental” ou “elevado moral”;
- O ser humano tem necessidades básicas que devem ser satisfeitas simultaneamente. No entanto, quando o homem está ainda mais num estado muito primitivo de ter suas necessidades básicas atendidas, ele dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Em cada estágio haverá ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão sempre presentes.

No TQC todas as chefias têm itens de controle que medem o “moral” de suas respectivas equipes por meio de índices numéricos tais como “turn-over” de pessoal, absenteísmo, índices de procura ao posto médico, índices de reclamações trabalhistas, números de sugestões, etc. Desta maneira, todas as chefias “exercem o controle” sobre a moral, procurando construir, ao longo do tempo, um ambiente de trabalho que todos tenham prazer de frequentar. A motivação pelo trabalho é conseguida pelo gerenciamento conduzido por todas as chefias por um longo tempo, medindo o moral (efeito) e atuando (exercendo o controle) nas causas, que são as necessidades básicas (CAMPOS, 2004).

Portanto, para que uma chefia possa manter o “moral elevado” (alta motivação) de sua equipe é necessário zelar para que as necessidades básicas humanas de sua equipe sejam atendidas. Os métodos, técnicas e práticas administrativas do TQC e CCQ já conduzem ao atendimento das necessidades sociais, de estima e auto-realização (PALADINI, 2006).

De acordo com Reali (2004) alguns princípios que foram encontrados em empresas japonesas, os quais, são uma solução ideal para que os interesses das dos funcionários e chefes fossem coincidentes:

- O empregado tem um salário básico pequeno mas suficiente para garantir a sobrevivência sua e de sua família;

- O empregado ganha semestralmente um “bônus” que é função dos resultados financeiros da empresa. Se a empresa vai bem o “bônus” pode ser exceder 100% do salário. Se a empresa vai mal pode chegar a zero;
- O “bônus” equivale a aproximadamente um terço do lucro. O TQC oferece o cenário para isto;
- Promover desafios para o grupo (problemas a serem solucionados). Isto conduzirá o grupo à auto-realização;
- Promover a educação e treinamento contínuo;
- Discutir com todo o grupo uma “visão do futuro”.

### **3.3.4 Avaliação da qualidade com base na Mão-de-Obra**

A avaliação da qualidade com base na mão-de-obra é uma avaliação mais abrangente, que envolve tanto o processo de produção quanto o suporte a ele, bem como as relações da empresa com o mercado. É importante considerar esses três ambientes, porque, em geral, a mão-de-obra opera na interação deles. Os modelos que atuam nessa área costumam considerar como ocorre a relação entre o que a empresa requer da mão-de-obra e o que a mão-de-obra necessita da empresa. Como se sabe, há recursos, resultados e expectativas. Daí a necessidade de centrar a avaliação nessas relações (PALADINI, 2002).

A avaliação, aqui requer que se considere cultura local, enfatizando os valores e comportamentos usualmente adotados. Em geral, esses itens costumam ser referenciais importantes para a ação da mão-de-obra.

Para Paladini (2002), os elementos que a empresa tende a considerar básicos na avaliação da mão-de-obra são competências, motivação, aceitação e adesão aos objetivos da organização. Já os elementos que mostram como a empresa contribui para atender às expectativas da mão-de-obra envolvem investimentos em formação, qualificação e atualização.

A ação da mão-de-obra é medida pelo confronto dos resultados obtidos com os objetivos fixados. Utilizam-se, ainda, indicadores de desempenho, como menores custos de produção, ou a racionalização do uso de recursos. A ação da empresa é avaliada por elementos que mostram diferentes formas de envolvimento da mão-de-obra no esforço de produzir qualidade (REALI, 2004).

Segundo Paladini (2002), outros elementos relevantes a considerar costumam ser o processo de retribuição a esforços feitos; a comunicação entre a empresa e a pessoa e, também,

entre as próprias pessoas; a delegação de responsabilidades; a viabilização de chances efetivas de participação e promoção; as perspectivas de longo prazo; o modelo gerencial iterativo; e; mais em geral, a qualidade de vida no trabalho.

### 3.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme França (1997), a qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser definida como:

Conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chama-se de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho da empresa.

De acordo com os autores Limongi (2000) e Albuquerque (1997) citados por Vasconcelos et.al 2001, a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Para os referidos autores, outras ciências têm dado sua contribuição ao estudo do QVT, tais como:

- **Saúde:** nessa área, a ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar sobre o controle de doenças, gerando avanços biomédicos e maior expectativa de vida;
- **Ecologia:** vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do sistema dos seres vivos e dos insumos da natureza;
- **Ergonomia:** estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto na operação;
- **Psicologia:** juntamente com a filosofia, demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a importância do significado intrínsecos das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho;
- **Sociologia:** resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando suas implicações nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa;

- **Economia:** enfatiza a consciência de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e os direitos da sociedade;
- **Administração:** procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, multável e competitivo;
- **Engenharia:** elabora formas de produção voltadas para flexibilização de manufaturas, armazenamento de matérias, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Essencialmente, em integração social na organização pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento (FRANÇA, 1997).

Para Sucesso (1998), citado por Vasconcelos et.al. (2001), pode-se dizer, que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Autoestima;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Oportunidades perspectivas e carreiras;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

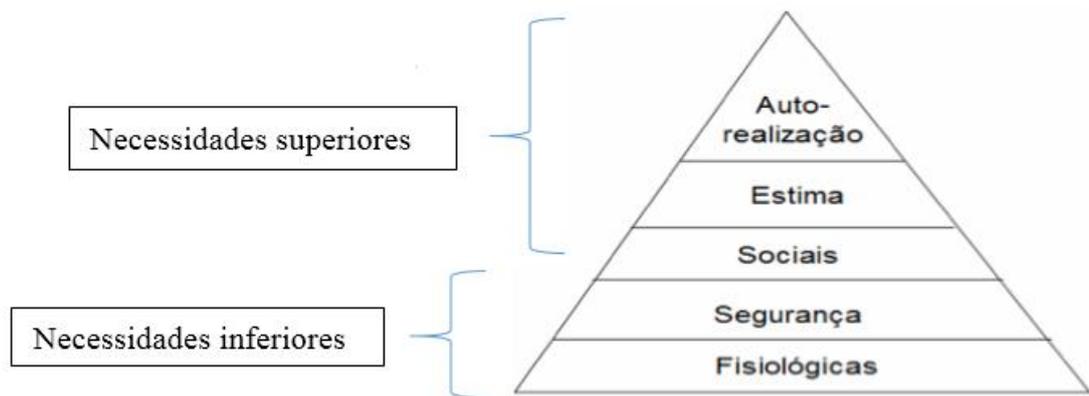
### 3.5 Motivação

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo e interno, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente que envolve das características

organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.) (TADIN, 2005).

Motivação é o impulso interno que nos leva à ação; a palavra sugere exatamente isso: motivo + ação, a força (motivo) que me leva a agir; a palavra vem do latim moveres, mover. Está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. Há uma enorme controvérsia dentro da psicologia sobre como funcionam os mecanismos da motivação; e isso por uma razão muito simples: a motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano; age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejo, esforço, sonho e esperanças (ESOTERIKHA, 2015).

A Teoria de Maslow citada por Zanelli et.al (2004), se baseia muito em sua experiência clínica, partindo da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal.



**Figura 09:** Necessidades - Teoria de Maslow  
**Fonte:** Adptado de Zanelli (2004)

Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades superiores apresente-se como motivadoras da conduta humana. As inferiores seriam as necessidades fisiológicas (indispensáveis a sobrevivência do indivíduos e da espécie) e as de segurança (vinculadas a proteção contra perigosos e ameaças externas). As superiores, por sua vez, seriam as necessidades sociais (atinentes ao pertencimento e aceitação de outras pessoas e grupos humanos), as necessidades de estima (busca de estatutos e valorização social) e as de auto-realização (condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo alto-aperfeiçoamento) (HESKETH, 2015).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de caso.

Inicialmente, tem-se as análises dos setores estudados mostrando suas estruturas e atribuições. Mais adiante a análise se estende para as funções em foco do estudo: recrutamento, seleção, treinamento, motivação e qualidade de vida no trabalho.

### 4.1 Setor de Recursos Humanos

#### 4.1.1 Estrutura setor de RH

Como relatado pela entrevistada, o setor de recursos humanos da empresa em estudo é composto por 5 funcionários, deste, dois são efetivos, responsáveis pelos cargos de analista de recrutamento/seleção (R&S) e de treinamento, e analista de departamento de pessoas (D.P), sendo auxiliados por três jovens aprendizes. Os jovens aprendizes só trabalham no turno vespertino e os funcionários efetivos em turno integral. Todos trabalhando em conjunto em um mesmo ambiente.

Anteriormente o setor de RH era composto por três funcionários efetivos, porém com a mudança nas leis para que as empresas dessem oportunidades aos novos profissionais do mercado, a empresa adotou a política do jovem aprendiz, na qual o cargo de assistente de RH foi substituído pela contratação dos três jovens aprendizes para o setor.

Essa equipe de trabalho desempenha as seguintes atividades:

- **Recrutamento de pessoas:** quando há uma demanda por um funcionário para se enquadrar a um cargo específico, o RH é responsável por fazer esse recrutamento;
- **Acompanhamento psicológico:** acompanhamento da variação comportamental dos funcionários dentro da empresa. Partindo da ideia que cada funcionário tem seu modo e seu ritmo de trabalho, esse acompanhamento é feito para funcionários que apresentam atitudes diferentes de seus costumes na empresa, assim, o RH analisa a situação do empregado com a intuito de descobrir e solucionar a causa que acarretou essa variação comportamental;

- **Programa de motivação:** são atividade e ações desenvolvidas pelo RH para motivar os funcionários, essa atividades se dividem em motivação de um determinado indivíduo, uma equipes de trabalho e as vezes toda a empresa;
- **Controle de absenteísmo:** é feito o controle de marcação de pontos dos funcionários, assim, pode-se ter o controle de todas as presenças e faltas dos empregados;
- **Controle de rotatividade de funcionários:** é feito o controle de funcionários que entram e saem da empresa, como também a rotatividade entre os setores;
- **Seleção de pessoas:** procedimento realizados após as pessoas se candidatarem as vagas ofertadas, assim, os analistas ficaram responsáveis por escolher qual do recrutados se enquadra melhor a vaga oferecida;
- **Treinamento e desenvolvimento:** atividade responsável do analista de RS e treinamentos, o qual tem posse de todas as informações de cada funcionário da empresa, assim, ele toma as decisões referentes aos treinamentos e as avaliações de desenvolvimento de cada funcionário;
- **Contratação/Demissão:** atividades desempenhadas pelo analista de D.P. realizada após a seleção das pessoas a serem contratadas, assim, são feitos todos os processos até a admissão do funcionário. A atividade de demissão ocorrer quando o funcionário não se interessa em fazer parte da equipe da empresa ou então está desempenhando atividades foram dos padrões exigidos pela empresa;
- **Avaliação de desempenho da equipe:** é feita através do *feedback* passado dos demais setores para o RH, assim, tem-se o controle da produtividade de cada setor ao logo dos períodos e conseqüentemente é possível fazer a devidas análises de desempenhos;
- **Folha de pagamento:** a folha de pagamentos dos funcionários é um documento de emissão obrigatória para efeito de fiscalização trabalhista e previdenciária, o RH tem controle sobre a folha de pagamento, fazendo análises para conferencia de dados.

#### 4.1.2 Recrutamento e Seleção

A empresa utiliza o software RHumanas, no qual é feito o controle de todos os funcionários. Nesse software são cadastrados todos os funcionários que fazem parte da equipe

da empresa em estudo, assim, a empresa detém os cadastros com as características de cada funcionário. Facilitando o controle do RH sobre todos os empregos da unidade de trabalho.

A empresa controla todas as contratações e demissões de empregados com o auxílio desse software. Os funcionários que são desligados da empresa são retirados do banco de dados do programa.

As atividades de demissão e contratação ficam concentradas no RH. A demanda por uma nova contratação é encarregada pelo próprio software, no momento em que algum cargo é desligado, automaticamente é gerada uma demanda para repor esse cargo. Desde modo, o software abre uma vaga para que seja repostado esse funcionário, em seguida o RH tendo conhecimento dessa informações da início ao recrutamento de um novo funcionário.

Existe um perfil pré-definido para o funcionário a ser recrutado, a empresa detém de um portfólio de cargos e funções que ficam catalogados às necessidades exigidas para cada cargo e para cada área da empresa, por exemplo, o nível de escolaridade, tempo de experiência na área, nível de inglês, entre outras habilidades.

No entanto, o setor de RH analisa quais os candidatos se adequam melhor ao cargo a serem preenchido, analisando as características físicas e mentais de cada candidato. O RH também analisa o interesse do candidato em fazer parte da equipe da empresa, como foi relatado pela entrevistada “para nós o candidato que demonstram interesse em se manter e crescer dentro da empresa, ficam um passo à frente dos seus concorrentes”.

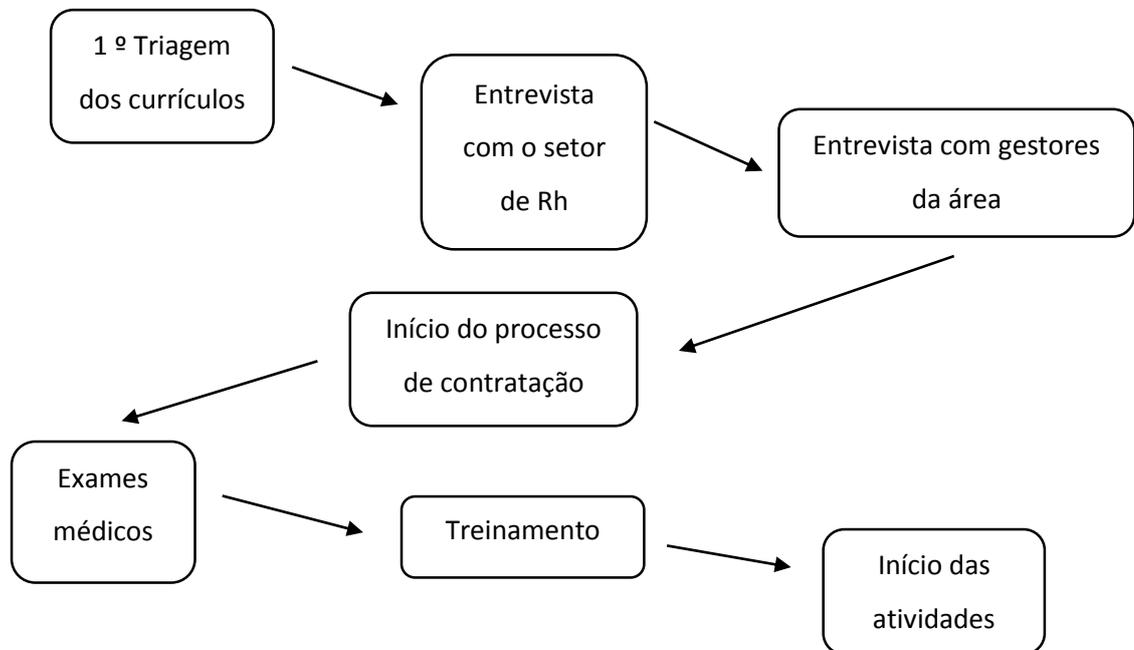
De fato, esses funcionários a longo prazo tendem a um maior rendimento, por almejarem crescer profissionalmente e pessoalmente junto a empresa, já os candidatos que visam apenas a remuneração por atividade desenvolvida não se sentem como parte da empresa, deixando assim, de trazer algo a mais do que suas obrigações.

Na empresa o recrutamento ocorre de duas formas:

- **Recrutamento Interno:** essa etapa funciona com a promoção dos funcionários, aproveitando os funcionários destaques da equipe. Dentro da empresa, observar se tem algum funcionário capaz e que tenha interesse em exercer determinado cargo. Para a empresa, esse tipo de atividade tem grande impacto na motivação de seus funcionários, em saber que nas próximas promoções ele pode ser contemplado, assim, seus empregados tendem a se empenhar mais nas atividades e tentam desenvolver algo a mais do que suas atividades rotineiras;

- **Recrutamento Externo:** a empresa tem o canal de comunicação aberto com o mercado de trabalho, com isso, recebe uma grande quantidade de currículos diariamente, por e-mail e entregues na própria empresa. Desde modo, não há necessidade de divulgação das vagas em meios de comunicação. Houve alguns casos de vagas mais específicas que a empresa não encontrou o candidato certo entre os currículos já enviado, com isso, foi necessário divulgar a vaga em site de busca (Catho), em cursos técnicos e outras instituições de ensino. É de baixa frequência esse tipo de atividade na empresa.

Após a etapa de recrutamento inicia-se a etapa de seleção dos candidatos, seguindo as etapas descritas na Figura 11:



**Figura 11:** Fluxograma de processos para seleção de um funcionário

**Fonte:** Próprio autor

A etapa de seleção tem como primeira atividade a triagem dos candidatos, eliminando já de início os candidatos que não cumprem as exigências básicas para o cargo. Em seguida os candidatos aprovados na primeira fase passam por uma entrevista com o setor de RH, nessa entrevista é analisado o interesse do funcionário em trabalhar na empresa. Depois que passarem por mais essa fase, os candidatos aprovados irão para a entrevista com o gestor da área em que irão atuar, assim, o gestor escolhe o candidato que tem melhor aptidão para ocupar a vaga recrutada.

O candidato aprovado na entrevista com os gestores passará por exames médicos, análise de documentação, treinamento específico da área e em seguida será admitido para fazer parte da equipe de trabalho da empresa.

#### 4.1.3 Treinamento

Os treinamentos são investimentos muito altos para a empresa. São programados anualmente e divididos para serem realizados mensalmente. Já é pré-definido o orçamento anual com treinamentos. Essa decisão é tomada pela matriz da empresa, a unidade em estudo só fica responsável por colocar em prática o planejamento feito pela matriz.

Com o auxílio do software RHumanas tem-se uma planilha de controle contendo todos os funcionários da empresa e o treinamento específico para cada área. De tal modo, é possível saber o quanto foi e será gasto com treinamento por cada funcionário da empresa, e facilita também a execução de orçamentos para novos treinamentos.

A necessidade de treinamento dos funcionários é demandada pelo RH. Por deter o planejamento anual, o RH fica responsável por organizar quando e qual setor passará por treinamento. Nunca ocorreu um caso na empresa de o próprio funcionário pedir um treinamento.

Em geral os treinamentos ocorrem dentro das unidades da empresa. No período de treinamento o consultor especializado vai até a empresa para ministrar o treinamento. Em alguns casos, quando a quantidade de funcionários de uma unidade que vão passar por treinamento não é suficiente, inviabilizando o custo de solicitar um consultor, esses funcionários são direcionados a outra unidade da empresa e lá recebem o treinamento em conjunto.

Quando um funcionário não está conseguindo cumprir suas atividades, ele passa por uma atividade de capacitação extra, dada pelos próprios gestores da área em que atua. Essas atividades reduzem os investimentos da empresa com treinamentos extras.

Após o funcionário passar pelo treinamento, os seguintes resultados são esperados:

- **Adquirir novos conhecimentos:** ao passar por um treinamento novas informações serão passadas aos funcionários, aumentando o conhecimento sobre o assunto do treinamento;

- **Reciclar conhecimentos:** muitas vezes os funcionários se acomodam em determinado setores, devido à monotonia do ambiente de trabalho, desse modo, ficam “presos” àqueles conhecimentos. A reciclagem vem como forma de atualizar esses funcionário as novas informações, métodos de trabalho, novas tendências de mercado;
- **Desenvolver tenacidade para mudanças:** ao perceberem as novas informações que são passadas no treinamento, os funcionários ficam mais suscetíveis a mudanças nas atividades a serem desempenhadas;
- **Mudanças de atitudes:** esse tipo de mudança refere-se às mudanças comportamentais entre a equipe de trabalho. O funcionário ao retornar do treinamento sente-se mais satisfeito com a função que desempenha e conseqüentemente dedica mais as suas obrigações, melhorando assim seu desempenho;
- **Desenvolver raciocínio:** que o funcionário volte mais maduro frente às situações vivenciadas na empresa, que tenha mais raciocínio na tomada de decisão;
- **Redução de “erros” nas operações desenvolvidas por cada funcionário:** ao voltar do treinamento o funcionário estará mais habilitado a desempenhar alguma atividade, assim, é provável que tenha menos erros;
- **Melhora nos índices de produtividade:** a melhoria nos índices de produtividade é consequência de todas as mudanças citadas anteriormente. São atitudes que impactam diretamente na quantidade e qualidade da produção final.

#### 4.1.4 Motivação e Qualidade de Vida no trabalho

Conforme citado pela entrevistada, “A empresa apresenta um clima organizacional bem variado, encontrando pessoas muito motivadas e outras bastantes desmotivadas”. Os funcionários desmotivados recebem uma atenção maior da empresa, pelo fato desses funcionários acabarem influenciando os demais colegas de trabalho e conseqüentemente prejudicando o clima organizacional geral.

A empresa faz pesquisas anuais para aferir o clima organizacional e puder estar atuando em cima das necessidades dos empregados. Nessas pesquisas os funcionários não precisam mencionar sua identidade, assim, conseguem responder de maneira mais liberta, sem sentir

pressionado por nenhum colega de trabalho. Nas pesquisas é questionado sobre as necessidades dos funcionários e pontos que precisarão ser melhorados.

A empresa tem uma grande preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores. Visto que, os empregados trabalham em turno integral, a empresa dispõe de um refeitório servindo café da manhã, almoço e janta. Tenta dar aos empregados o máximo de conforto, para que se sintam bem durante o expediente. Disponibiliza também, plano de saúde para o funcionário e sua família, tem parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria) onde os funcionários podem praticar atividades física e lazer.

O processo de motivação dos funcionários faz parte das atividades periódicas da empresa. A empresa não mensura a satisfação desses processos para o funcionário. As atividades feitas para deixar o funcionário motivado são:

- Entrega de cestas;
- Maior atenção com datas comemorativas, proporcionando ao funcionário atividades conforme a data;
- Brindes da empresa;
- Ao final do ano os funcionários recebem incentivo salarial.

## 4.2 Setor de Qualidade

### 4.2.1 Estrutura setor de Qualidade

O setor de qualidade é formado por 27 funcionários, dentre eles são desempenhados os seguintes cargos: coordenador da qualidade, supervisor de qualidade, técnico de qualidade Jr., auxiliar de qualidade e cargo de jovem aprendiz.

As seguintes atividades são desempenhadas pelo setor:

- **Análise da matéria-prima:** antes que as matérias-primas entrem em processamento são inspecionadas para conferir se estão atendendo às exigências para que se consiga manter a alta qualidade dos produtos processados;
- **Controle de qualidade no processo de fabricação:** o processamento dos produtos é composto por duas linhas de produção. Em ambas as linhas os produtos passam por inspeções manuais e inspeções automatizadas, garantindo assim, a qualidade dos produtos;

- **Programa de conscientização dos funcionários:** o setor de qualidade se preocupa também com seus funcionários, frequentemente passam por programas de conscientização para perceberem a importância de suas atividades para o sistema produtivo em geral. Esses programas fazem com que os funcionários se sintam parte da equipe de trabalho;
- **Avaliação de desempenho dos funcionários:** baseada no desenvolvimento de cada funcionário dentro da empresa, avaliando seus cursos, atividades desenvolvidas na empresa e comportamento em relação as suas obrigações. Todos os treinamentos e cursos feitos pelo funcionário são colocados no banco de dados da empresa, assim, é possível fazer a análise de seu desenvolvimento;
- **Avaliação e controle dos métodos de trabalho:** o setor de qualidade sempre avalia possíveis melhorias dos métodos de trabalho em busca de aumentar a eficiência do setor. Depois dessas avaliações são feitos projetos com o intuito de melhorar as atividades praticadas no decorrer da linha de produção e nas inspeções feitas pelo controle de qualidade;
- **Aplicação de boas práticas de fabricação:** a empresa põem em prática as boas práticas de fabricação, as quais são um conjunto de regras, princípios e procedimentos adotados para o correto manuseio dos alimentos, que abrange desde o recebimento da matéria-prima até o produto final, considerando o controle dos processos, produtos, da higiene pessoal, da sanitização e o controle integrado de pragas, visando garantir a segurança do produto e a integridade do consumidor;
- **Inspeção do produto:** durante o processo de fabricação são feitas inspeções desde o início da matéria-prima no processo até o produto final sair da linha de produção. Essas inspeções são feitas com muito rigor, pois são elas que corrigem as falhas dos processamentos e evitam que seja prejudicada a imagem da empresa, mantendo a confiança dos consumidores em relação a marca dos produtos;
- **Aplicação de Plano de Ações:** o plano de ação é uma ferramenta fundamental nas tomadas de decisões, nele é organizado todas as ações necessárias para atingir os objetivos. O setor utiliza o plano de ação para alcançar as metas, solucionar problemas e executar projetos. Com esse planejamento consegue-se melhores resultados;

- **Tratamento de reclamações dos clientes:** o setor de qualidade juntamente com os demais setores da empresa têm um canal aberto para sugestões e reclamações dos clientes, assim, a empresa consegue satisfazer melhor as necessidades dos clientes.

#### **4.2.2 Recrutamento e Seleção**

Durante o processo de recrutamento e seleção existe uma interação com o setor de RH. A área de Qualidade informa ao RH o perfil desejado pelo candidato quanto as suas competências técnicas e comportamentais. Esse perfil é escolhido através das descrição de cargos e das atividades que deverão ser exercidas pelo funcionário a ser contratado.

Quando o perfil do funcionário é passado para o RH, ele estará apto a dar início ao processo de recrutamento. Quando finaliza o prazo de recrutamento, inicia o processo de seleção das pessoas que se candidataram a vaga. A primeira seletiva é feita pelo próprio RH, assim, elimina os candidatos que não obtiveram os requisitos básicos das descrições dos cargos já padronizados pela empresa.

Os candidatos que forem aprovados pelo setor de RH serão encaminhados ao setor de Qualidade para passar pela entrevista com gestores. Os gestores fazem a última seleção e escolhem o recrutado mais adequada para cumprir o cargo recrutado.

A Qualidade faz alguma exigências ao setor de RH, uma delas é que se tenha um controle em relação às primeira triagens de currículos, para que sejam aprovados apenas os candidatos que se encaixem no perfil solicitado pelo setor de Qualidade.

#### **4.2.3 Treinamento**

É comum encontrar no Setor de Qualidade, funcionários que não possuem aptidão para desenvolver atividades como estão descritas no POP (Procedimento Operacional Padrão). Diante dessa situação, o treinamento surge como solução desse déficit do funcionário. O setor solicita treinamento ao funcionário, para que o mesmo consiga melhorar suas habilidades e exercer sua função de maneira correta, mantendo o nível de qualidade da empresa.

Outra forma de o Setor de Qualidade demandar treinamentos, é quando há alguma alteração nos métodos de trabalho e mudanças de equipamentos. Assim, é preciso treinar os funcionários para que tenham habilidade de desempenharem suas funções conforme o novo POP.

O setor de Qualidade faz avaliação de desempenho dos funcionários do setor, analisando o desenvolvimento do funcionário nas funções em que atua. Essas informações são passadas para o RH para que sejam arquivadas as informações de cada empregado no software RHumanas.

Quando um treinamento é realizado de maneira objetiva ele agrega valor ao funcionário e ao setor em que ele atua, visto que melhora seu desempenho, redução de erros e paradas de fábrica por problemas de Qualidade. Essas ações influenciam diretamente na produtividade do setor.

O setor de Qualidade não enfrenta nenhuma dificuldade em solicitar um treinamento, porém esse treinamento a ser solicitado deve se encaixar no planejamento anual da empresa. Deve ser solicitado com antecedência para que o RH possa inserir no planejamento mensal de treinamentos.

#### **4.2.4 Motivação e Qualidade de Vida no trabalho**

Para o setor de Qualidade a motivação não influencia na quantidade produzida diária pelas duas linhas de produção, por dois motivos, primeiro pelo fato de mesmo o funcionário estando desmotivado ele continuará cumprindo suas funções básicas, e segundo, porque as atividades desempenhadas no setor refletem apenas na inspeção da qualidade do produto, não interferindo na produtividade final da linha de produção.

Porém, as atividades de motivação e QVT influenciam diretamente no desenvolvimento do funcionário e da empresa. O funcionário desmotivado faz apenas suas obrigações, deixando assim de produzir o diferencial, além de acabar influenciando os demais colegas.

É passado um *feedback* do comportamento dos funcionários para o RH, tanto pela avaliação de desempenho que contempla os tópicos comportamentais e por conversas informais.

#### **4.3 Análise da interação RH/Qualidade na empresa em estudo**

O reconhecimento do homem como diferencial competitivo nas empresas faz com que as organizações necessitem cada vez mais do estabelecimento de estratégias, isso faz a necessidade de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção do seu capital humano.

As pessoas, bem como seus conhecimentos e habilidades mentais, passaram a ser a principal base da nova organização. Nesta nova perspectiva, as pessoas deixam de ser simples “recursos humanos” para serem parceiros da empresa, deixando de ser o desafio para se tornarem um diferencial competitivo entre as organizações.

Segundo Chiavenato (1999), ao longo da Revolução Industrial, o mercado de trabalho substituiu as fazendas pelas fábricas. Já, na revolução da informação, o mercado de trabalho está descolando a mão-de-obra das fábricas para a economia de serviço. Essa nova demanda fez com que o RH se evoluísse, deixando de ser um departamento de admissão e desligamento, para se tornar uma equipe de gestão de pessoas.

Essas novas mudanças sofridas pelo RH partiram do desenvolvimento tecnológico das fábricas. Antes com baixo nível de automatização, precisavam de uma grande quantidade de funcionários e tinha um produtividade relativamente baixa. Entretanto, com o acirramento da concorrência devido a abertura de mercado para empresas estrangeiras, houve a necessidade de melhorar a qualidade, aumentar a capacidade produtiva, juntamente com um redução de custos. Linhas de produção que continham dezenas de pessoas, atualmente necessitam de poucas pessoas para operar as máquinas.

Juntamente com esse desenvolvimento tecnológico das fábricas, veio o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. No início da industrialização funcionários eram habilitados para fazer simples atividades, as quais eram sempre repetitivas. Nas linhas de produção moderna, é preciso que os funcionários sejam multifuncionais, bem capacitados e que tenham plenas condições de manuseio e controlar os equipamentos.

Segundo Tonioli e Machado (1997), o desenvolvimento de Recursos Humanos é um processo contínuo para as organizações. Este processo envolve aspectos como o recrutamento e seleção de pessoas, aumento da qualificação dos funcionários através de treinamentos, aprimoramento do que já foi aprendido, programas de motivação e QVT, entre outras atividades que devem ser desenvolvidas pelo RH.

Simultaneamente com o desenvolvimento dos “recursos humanos” a gestão da qualidade também evoluiu, em busca de acompanhar as novas tendências do mercado. Produtos mais sofisticados exigem da gestão de qualidade um empenho maior e mais eficiente de suas inspeções. Necessitando assim de profissionais mais capacitados que tenha habilidade de controlar essa inspeções em busca de produção perfeita.

A evolução da qualidade passou de inspeção de julgamento do produto acabado para inspeção informativa dos produtos, conseguindo inspecionar toda a produção da fábrica. Pôde-

se então, conhecer e corrigir erros que ocorriam ao longo da linha de produção, além de reduzir custo com retrabalhos e perdas por produtos não conformes.

Na unidade em estudo, pode-se notar várias inspeções ao decorrer da linha de produção. Deste modo, a marca garante a qualidade do seu produto, reduz custos com desperdícios, além de ter um maior conhecimento sobre cada operação do seu processo produtivo. Como consequência dessa atividade de inspeção, terá um produto com baixo custo de produção, aumentando assim o poder de barganha sobre o mercado de bebidas e proporcionando ao mercado um produto mais competitivo.

Partindo do conhecimento desses dois setores, pode-se notar a importância que ambos têm dentro de uma empresa. Na empresa em estudo foi notado que o RH age em sintonia com os demais setores da empresa, tendo assim, conhecimento de todo o seu quadro de funcionários.

A interação do RH com os demais setores é de fundamental importância dentro da empresa, é através dessa interação que o RH toma conhecimento das necessidades humanas de cada setor. Para isso, existe um canal aberto de comunicação entre os setores para que haja essa troca de informação.

Dentre os setores da empresa, o que mais se destaca em interação com o RH é o Setor de Qualidade, pelo fato de ser o setor que requer mais atenção da fábrica e por ser o setor responsável pelo controle da qualidade do produto, e as ações tomadas no setor de qualidade impactam diretamente no desempenho da unidade em estudo. Caso a fábrica libere um lote de produtos não conformes para os clientes, sérias consequências a marca irá sofrer, ainda mais que a marca é conhecida pelo alto rigor no controle de qualidade de seus produtos.

O recrutamento e seleção são atividades que estão interligadas. O fato dessas atividades encontrarem-se interligadas faz com que sejam analisadas em um único processo. Na empresa em estudo essas atividades não ocorrem de maneira diferente, são desenvolvidas a partir da necessidade interna da empresa, essa necessidade origina-se de diversos motivos, entre eles: repor o quadro de funcionários, aumento de uma determinada área da empresa, entre outros motivos que demandam esse processo.

Esse processo se inicia pelo requisitante da área através de um documento denominado Requisição Pessoal ou pelo próprio RH ao desligar um funcionário e sentir a necessidade de contratar outro para exercer o cargo que ficou vago.

A descrição do cargo especifica com detalhes todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão

estritamente pessoal. Por esse motivo que o RH tem em seu banco de dados, a descrição das habilidades pessoais de todos os cargos da empresa. Assim, na Requisição Pessoal da empresa em estudo, a área que demanda um novo empregado não faz a escolha do perfil do novo funcionário, essa atividade é de responsabilidade apenas do RH.

No processo de recrutamento interno pode-se notar algumas vantagens em relação ao recrutamento externo, essas vantagens são:

- Necessidade de menor investimento;
- Rapidez no processo admissão;
- Motivação do funcionário promovido e de sua equipe de trabalho.

A vantagem do recrutamento externo é a entrada de um funcionário vindo de outra empresa para integrar a equipe de trabalho, assim, esse novo participante poderá trazer para a equipe um diferencial, uma visão diferente sobre o sistema, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento da equipe e da unidade em estudo.

Na seleção, os gestores não analisam apenas as qualidades curriculares dos recrutados. É feita também uma avaliação do interesse em crescer e permanecer na empresa. Nas entrevistas são feitas perguntas do tipo: por que o recrutado escolheu a empresa para trabalhar, qual a projeção de vida do recrutado para os próximos anos, entre outras. Desse modo, os gestores avaliam o interesse do recrutado em fazer parte da equipe de trabalho da empresa. Recrutados mais interessados são os que chamam mais atenção nos momentos de seleções.

A metodologia de administrar pessoas, vale refletir como o treinamento e o desenvolvimento estão inseridos nesses novos tempos de competição diária pelo melhor posicionamento no mercado. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, à empresa e aos clientes.

Além de ser o responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual da empresa, o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho.

O processo de treinamento tem um valor alto para a empresa. Na matriz da empresa é feito um planejamento anual de investimentos em treinamento e em seguida é passado para

cada unidade o quanto poderá ser gasto, assim, o RH com posse desse planejamento anual faz o planejamento mensal dos treinamentos.

Vale destacar, que o processo de treinamento na empresa em estudo funciona da seguinte forma: primeiramente são selecionadas as pessoas que deverão ser treinadas e recursos a serem utilizados, entendendo essa parte como *input* desse processo. Em seguida a organização investe de forma efetiva nessas pessoas a fim de que possam colher os resultados esperados.

Os resultados esperados com esses treinamento podem ser comprovados com os citados por Chiavenato (1999) e Yamada (apud CAMPOS, 2004), entre eles:

- Adquirir novos conhecimentos;
- Reciclar conhecimentos;
- Desenvolver tenacidade para mudanças;
- Mudanças de atitudes;
- Desenvolver raciocínio;
- Redução de “erros” nas operações desenvolvidas por cada funcionário;
- Melhoria nos índices de qualidade.

As transformações voltadas para a modernização das empresas exigem uma visão da área de Recursos Humanos orientada para a qualidade de vida das pessoas, afinal elas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Juntamente com a qualidade de vida dos funcionários está a motivação. A motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Motivação é o que faz com que os indivíduos se dediquem ao máximo, façam o possível para conquistar o que almejam, e muitas vezes, alguns acabam até mesmo “passando por cima” de outras pessoas.

A empresa tem conhecimento da importância que a motivação e QVT têm para seu desenvolvimento. Desse modo, é feita a pesquisa do clima organizacional na empresa com a finalidade de saber as necessidades dos funcionários para que se melhore as condições de trabalho.

Para uma melhor qualidade de vida de seus funcionários a empresa beneficia-los com plano de saúde, parceria com o SESI. Mas aponta com o mais relevante na QVT, os cuidados com a segurança do trabalho, ergonomia e a saúde do trabalhador dentro da empresa.

Em relação a motivação, a empresa fica atenta às datas comemorativas presenteando-os com brindes, entrega de cestas e ao final do ano é dado um “incentivo salarial” aos funcionários. Porém, segundo pesquisa feita pela empresa esses métodos de motivação não são eficientes. Os processos que mais deixam os funcionários motivados são: aumento salarial e promoções.

Para a empresa a motivação não impacta direto na quantidade produzida e nem na qualidade dos produtos. O funcionário estando desmotivado ainda permanece cumprindo suas funções básicas, mas ele não cumpre nada a mais que suas obrigações, deixando de fazer o diferencial. A falta desse diferencial a longo prazo acaba prejudicando a empresa, pois a empresa deixa de evoluir. O funcionários desmotivado deixa de propor melhorias, deixa de participar de treinamentos, perde o interesse de crescer dentro da empresa.

Paralelo a essa ações, o RH tem conhecimento do perfil de cada funcionário, assim, é fácil de perceber que um funcionário esta desmotivado, pelo fato de estando desmotivado o funcionário acabar tendo atitudes diferentes do que faz normalmente. Desde modo, o RH percebendo essa mudança de atitude do funcionário entra em ação e averigua o que está deixando o funcionário com esses comportamentos e soluciona o problema.

#### **4.4 Sugestão de Melhoria**

Para Chiavenato (1999), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Para tanto, a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes. As empresas bem sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa.

O sucesso de um negócio depende do espaço físico, capacidade tecnológica, capital empregado e a capacidade do seu pessoal. Quanto mais avançada é a tecnologia investida na empresa, maior será a importância de capacitar os colaboradores que irão trabalhar com a essa tecnologia.

Capacitar é também treinar e visa direcionar o profissional a um processo de educação, reciclagem e alteração de comportamento. Por meio do treinamento profissional, o colaborador

adquire características de pro atividade, conhecimento sobre as necessidades específicas da empresa, do setor e, até mesmo, estar preparado para capacitar outras pessoas.

A algum tempo atrás, o treinamento estava voltado somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização destas, mas atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

O processo de treinamento tem um alto custo de investimento para a empresa. Todo investimento deve ser bem planejado e controlado, para que os mesmos não sejam transformados em despesas. O planejamento anual de investimentos em treinamento é passado para o RH, o qual gerencia as atividades de treinamento. Porém, a empresa deixou a desejar uma avaliação dos resultados desses treinamentos e uma avaliação da qualidade do treinamento em que foi dado, para que comprove a necessidade dos altos gastos com esses investimentos.

Quando os funcionários passam por treinamento não é feita nenhuma avaliação da qualidade e eficiência do treinamento em que passaram. O RH apenas contabiliza em seu banco de dados as novas habilidades que os funcionários adquiriram ao passar pelo determinado treinamento e o chefe do setor observa as mudanças de atitude do empregado perante suas obrigações na empresa.

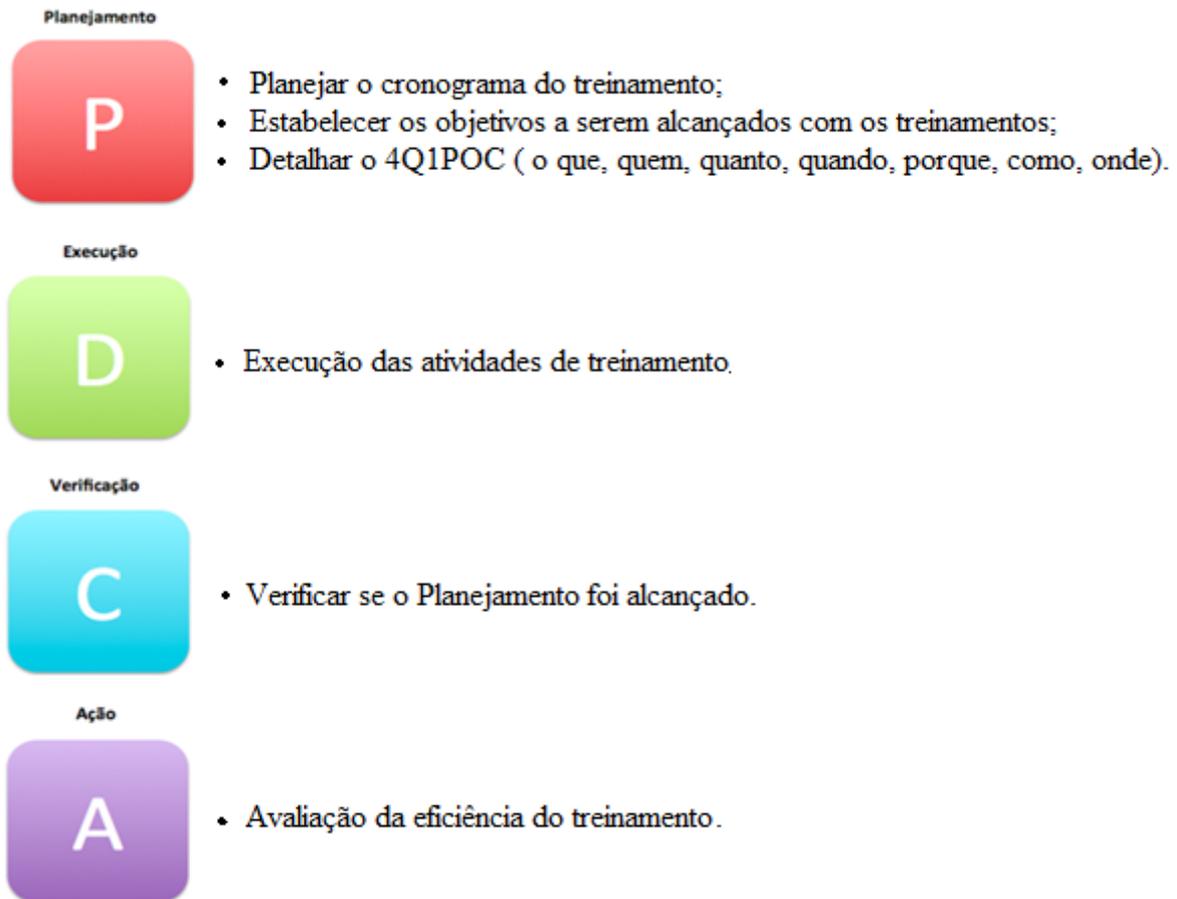
Caberia a empresa adotar uma simples ferramenta para complementar esses processos. Uma ferramenta simples e de baixo custo que poderia ser adotada na empresa, é a ferramenta PDCA, é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Como sugestão para o setor de RH, adotar o PDCA como base para as etapas dos processos de treinamento. As etapas da ferramenta se dividem em quatro fases. O primeiro passo é planejar as ações que serão tomadas. Por conta deste planejamento, é extremamente importante que se faça um cronograma detalhado das atividades a serem feitas.

Para o processo de treinamento, o PDCA terá como objetivo geral avaliar a eficiência de cada processo de treinamento, determinando se é viável ou não. E para cumprir esse objetivo geral, tem como meta os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o desenvolvimento do funcionário pós treinamento;
- Avaliar a eficiência do treinamento.

A Figura 12 demonstra a estrutura da ferramenta PDCA para o processo de treinamento da empresa:



**Figura 12:** Estrutura da ferramenta PDCA

**Fonte:** Próprio autor

Para a implementação sugerida à empresa, torna-se necessário incluir no cronograma de treinamentos as aplicações da ferramenta. Essa atividade não terá muita burocracia para o setor de RH pelo fato de já ter o cronograma anual de treinamento, bastará adequá-lo as normas do PDCA. Será necessário nessa etapa desenvolver o planejamento de como ocorrerá o treinamento e quais os resultados esperados.

Na segunda etapa, como pode ser observado na Figura 12, a fase de Execução, será realizado os treinamentos planejados na etapa anterior. As atividades deverão ser executados

conforme o cronograma planejado. Deve-se também deixar claro para os selecionados a fazer o treinamento, a nova metodologia utilizada para o processo de treinamento e a importância de sua avaliação para a melhoria dos processos.

Na fase de Verificação, será avaliado o processo de treinamento, analisando o desenvolvimento dos funcionários pós-treinamento com aplicação de exames teóricos ou práticos, dependendo do tipo de treinamento que foi fornecido.

Essas avaliações terão baixo custo e grande eficiência avaliativa. Com os resultados dessas avaliações poderá ter uma base do nível de conhecimentos e habilidades obtidos pelos funcionários durante o processo de treinamento.

Depois de ser feita a avaliação da eficiência do treinamento, dar-se início à etapa final do PDCA. Na fase de Ação, será observado se o objetivo foi cumprido. Assim, terá uma análise de como ocorreu o treinamento. Se o cronograma foi seguido, se os funcionários se dedicaram, se os resultados esperados pelo treinamento foram alcançados e por fim verificado se o investimento com o treinamento foi satisfatório.

Essa simples ferramenta, fará com que o RH tenha um melhor controle sobre a atividade. Terá conhecimento dos treinamentos mais eficientes. Assim, ao fazer o próximo planejamento anual de investimento no capital humano, terá mais informações e conseqüentemente optará pelos melhores treinamentos.

## 5. CONCLUSÃO

Dentro da nova era de busca pela eficiência produtiva, administrar Recursos Humanos em um enfoque tradicional, já não é mais suficiente para atingir altos níveis de produtividade. Esta visão de Recursos Humanos já tem um caráter mais estratégico, não mais sendo vista simplesmente como um centro de custos, e sim, como um centro de investimento em capital intelectual da empresa.

Esta concepção mais estratégica de recursos humanos possibilita que as atividades desenvolvidas pelo RH sejam traçadas em um processo dinâmico dentro da organização. No momento de realizar as funções de recrutamento e seleção, treinamento, motivação e QVT, visa interagir com as demais áreas da empresa, em especial o setor de qualidade.

Recrutamento e seleção são funções tratadas como uma só dentro da organização em estudo e realizadas dentro dos padrões já determinados. A organização tem um procedimento operacional padrão no qual deve ser seguido em todos os processos de admissão. Desde modo, a empresa consegue manter seu padrão de quadro de funcionários. Nesse momento, é de fundamental importância a interação do RH com os gestores de qualidade, ambas agindo em simultaneidade para selecionar o melhor recrutado a exercer o cargo demandado, mantendo assim, o alto padrão de recursos humanos da organização.

A empresa tem o processo de treinamento como um investimento de alto custo em seu capital humano, desse modo, a matriz faz um cronograma anual detalhando quanto poderá ser investido por cada unidade fabril. Os resultados esperados pelo setor de qualidade ao treinar sua equipe são: redução de erros e paradas por problemas de Qualidade. Contribuindo para a melhor produtividade do setor.

O setor de RH não cria nenhuma barreira de treinamento para o setor de Qualidade. Porém, são necessários que os treinamentos demandados pelo setor de Qualidade se encaixem dentro do cronograma de orçamento da empresa.

Como sugestão para o processo de treinamento, foi indicado a implantação do método PDCA no processo de treinamento. Essa ferramenta fará com que a empresa tenha um maior controle sobre cada processo de treinamento, e no geral terá informações dos treinamentos mais eficientes e que deram para a empresa um maior retorno.

A QVT está relacionada com a motivação dos empregos dentro da empresa. Qualidade de Vida no Trabalho influenciando diretamente na motivação dos funcionários. Na unidade em estudo, os setores em foco não analisam essas duas variáveis em conjunto. O RH faz uma

pesquisa anual para avaliar melhorias na qualidade de vida no trabalho dos empregados, e os gestores de qualidade por trabalharem juntos com seus empregados fazem essa análise constantemente.

Para o Setor de Qualidade, no processo de motivação a relação entre os dois setores é de fundamental importância para seu desenvolvimento a longo prazo. Para isso, sempre é passado o *feedback* para o RH referente ao comportamento dos funcionários no setor.

Finalizando, as ações de interação entre RH e Qualidade abrangem a simultaneidade que deve existir entre os setores da empresa, deixando clara a importância que deve ser dada ao capital humano da empresa. Os setores trabalhando em conjunto formam uma parceria bem mais vantajosa e produtiva, reforçando ainda mais a relação de fornecedor e cliente interno dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ABIR. **Notícias**. Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas. Disponível em: < <http://www.abir.org.br/a-abir/>>. Acesso em: 19 maio 2015.

ABRABE. **Categorias de Mercado**. Associação Brasileira de Bebidas. Disponível em: < <http://www.abrabe.org.br/categorias/>>. Acesso em: 12 maio 2015.

AFREBRAS. **Composição de Mercado**. Disponível em: < <http://afrebras.org.br/setor/refrigerante/composicao-de-mercado-refri/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

\_\_\_\_\_. **TQC: Controle e Gestão da Qualidade**. Belo Horizonte, 1996.

\_\_\_\_\_. **TQC: Controle e Gestão da Qualidade**. Belo Horizonte, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVIERI, O. et.al. **BNDES: O setor de bebidas no Brasil**. Biblioteca Digital. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%00%20setor%20d e%20bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%00%20setor%20d e%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf)>. Acesso em: 12 de maio de 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, M. F. P. et. al. **Políticas Sociais para o desenvolvimento: superar a pobreza e promover a inclusão**. Brasília: 2010.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVIS, M. M.; AQUILINO, N. J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. E. **A importância do sistema de gestão da qualidade para a organização - Benefícios da ISO 9001**. Disponível em: < <http://www.cilatam.philips.com.br/revista->

detalhe/18/a-importancia-do-sistema-de-gestao-da-qualidade-para-a-organizacao-beneficios-da-iso-9001/3/>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ESOTERIKHA. **O que é Motivação:** conheça o conceito e as principais teorias. Disponível em: <<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php> >. Acesso em: 15 de junho de 2015.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle de qualidade total**. 40.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, C. A. **Análise do discurso:** Reflexões introdutórias. São Carlos: Editora Claraluz, 2009.

FERRÃO, R. G. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. Linhares, Es: Unilinhães, 2003.

FERREIRA, L. **Brasileiros consomem mais de 15 milhões de litros de refrigerante por dia, aponta IBGE (2011)**. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/cienciaesaude/ultimas-noticias/2011/07/28/brasileiros-consoem-mais-de-15-milhoes-de-litros-de-refrigerante-por-dia-aponta-ibge.jhtm> >. Acesso: 15 de maio de 2015.

GARCIA, C. S. **Estudo de caso**. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/calaisgarcia/o-estudo-de-caso> >. Acesso: 06 de Julho de 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. **O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural**, Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. Cadernos Gestão Social, Salvador, v.2, n.1, p.09-26, set.-dez. 2009.

HESKETH, J. L. et.al. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro, 2015.

IBGE. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados(CAGED)**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://ces.ibge.gov.br/base-dados/metadados/mte/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged>>. Acesso em: 10 Jun. 2015.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARSHALL, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2010.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MELLONI, L. F. **Engenharia simultânea**: potencialidades e limites. Santa Bárbara D’oeste-SP: 2008.

MARUCCI, C., TORTATO, U. **Estratégia Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos**: uma interação necessária. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Catarina: 2000.

OLIVEIRA, M. A L. **Qualidade**: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1995.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2.ed – São Paulo: Atlas, 2006.

PARANHOS, M. F. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.

PEREIRA, M. M. **O mercado brasileiro de refrigerantes**: estudo de caso. São Paulo, 2004.

REALI, J. L. **Os recursos humanos e a gestão pela qualidade total**. Rio de Janeiro, 2004.

REVISTA EXAME. **Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar**. Abril, ed. 721, 2000.

ROCHA, I. **Gestão da qualidade nos serviços bancários de uma agência em picos – PI**: um foco na celeridade e segurança. Piauí, 2011.

RODRIGUES, L. D. M., GUIMARÃES, V. N. **A Questão da Criatividade no contexto da Gestão da Qualidade Total**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santa Catarina, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALERMO, M. S. **Reestruturação Industrial e novos padrões de produção**: tecnologia, organização e trabalho. São Paulo, 1992.

SANTOS, A. A. M. et.al. **Gestão da qualidade**: conceito, princípio, método e ferramentas. Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará – FAECE / Faculdade de Fortaleza – FAFOR, 2013.

SILVA, L. A. **Manual de Boas Práticas de Fabricação para Indústria Fracionadora de Alimentos**. Revista de Ciência & Tecnologia v.16, n. 32, p. 39-57. São Paulo, 2013.

SOLAR BR-Petrolina. **Fabricantes regionais**. Disponível em: <<http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/fabricantes-regionais/detalhes/coca-cola-guararapes/>>.

Acesso em: 19 de maio de 2015.

---

SOUZA, R. M., et.al. **Concentração da Indústria de Transformação**. Goiás, 2011.

SOUSA, A. P. C. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos:** estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. Florianópolis, 2009.

TADIN, A. P. et.al. **O conceito de motivação na teoria das relações humanas.** Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

TEGON, C. A. **Sistema de Informações de Recursos Humanos no Brasil.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>> Acesso em: 08 de dezembro de 2014.

VASCONCELOS, A. F. et.al. **Qualidade de Vida no Trabalho:** origem, evolução e perspectiva. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, 2001.

VERAS, C. M. A. **Gestão da qualidade.** São Luiz - MA: 2009

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

**ANEXO 01**



Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco  
Engenharia de Produção

**Setor de Recursos Humanos**

**Identificação**

Nome do entrevistado	
Cargo do entrevistado	
Tempo de empresa	
Número de funcionários	

**Recursos Humanos**

1. Estrutura do RH Quantos funcionários: \_\_\_\_\_

Quais cargos:

- ◆ \_\_\_\_\_
- ◆ \_\_\_\_\_
- ◆ \_\_\_\_\_
- ◆ \_\_\_\_\_

2. Quais as atividades desempenhadas pelo setor de RH?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recrutamento de pessoas                  | <input type="checkbox"/> Seleção de pessoas                |
| <input type="checkbox"/> Acompanhamento psicólogo                 | <input type="checkbox"/> Treinamento e desenvolvimento     |
| <input type="checkbox"/> Programa de motivação                    | <input type="checkbox"/> Contratação/Demissão              |
| <input type="checkbox"/> Controle de absenteísmo                  | <input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho da equipe |
| <input type="checkbox"/> Controle de uniformes/EPI's              | <input type="checkbox"/> Folha de pagamento                |
| <input type="checkbox"/> Controle de rotatividade de funcionários |  |

Outros: \_\_\_\_\_

3. Existe alguma interação/cooperação com o setor de Qualidade? Em caso positivo, como é essa interação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Recrutamento e Seleção

4. Como se sabe a necessidade de uma nova contratação? De onde vem essa demanda?

---



---

5. Existe um perfil pré-definido para o funcionário a ser contratado? Quais as características que a pessoa deve ter para se enquadrar nesse perfil? Quem define essas características?

---



---

6. Como é feito o processo de recrutamento na empresa?

Recrutamento Interno

Recrutamento Externo

---



---



---



---

7. Como é o processo de seleção das pessoas que estão concorrendo a vaga?

---



---

### Treinamento

8. Quando se tem a necessidade de propor um treinamento a um determinado funcionário, quem demanda esse treinamento?

Próprio funcionário

Equipe de Trabalho

Chefe do setor

Setor de Qualidade

RH

Outros: \_\_\_\_\_

9. Como é feito esse processo de treinamento?

Pela própria empresa

Terceiriza o treinamento

---



---

10. Qual a visão da empresa em relação ao treinamento: custo ou investimento?

---



---

12. Quais os resultados esperados ao se treinar um funcionário?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Adquirir novos conhecimentos           | <input type="checkbox"/> Conscientização        |
| <input type="checkbox"/> Reciclar conhecimentos                 | <input type="checkbox"/> Mudanças de atitudes   |
| <input type="checkbox"/> Aumento da capacidade produtiva        | <input type="checkbox"/> Funcionário motivado   |
| <input type="checkbox"/> Redução de “erros” nas atividades      | <input type="checkbox"/> Desenvolver raciocínio |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver a tenacidade para mudanças | <input type="checkbox"/> Menos reclamações      |
| <input type="checkbox"/> Melhora nos índices de produtividade   | <input type="checkbox"/> Redução de absenteísmo |

Outros: \_\_\_\_\_

Por qual motivo são esperados os resultados citados?

---



---

13. Existe alguma demanda do setor de qualidade para que se trabalhe o treinamento dos funcionários?

---



---

14. Por quem é feita a avaliação de desempenho/crescimento dos funcionários? Por que?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Individual     | <input type="checkbox"/> RH                 |
| <input type="checkbox"/> Chefe do setor | <input type="checkbox"/> Equipe de trabalho |

---



---

15. Em relação ao desempenho dos funcionários ou da equipe de trabalho, o setor de gestão da qualidade dá um feedback para o setor de RH?

---



---

16. Depois que o funcionário passa por um treinamento seu potencial é melhorado, fazendo com que vislumbre outras oportunidades de emprego. O que é feito para segurar o funcionário na empresa?

**Motivação e Qualidade de vida no trabalho**

17. Como se avalia o clima organizacional da empresa?

---

---

18. Qual a posição da empresa sobre a qualidade de vida no trabalho? Há uma preocupação com essa qualidade? O que a empresa faz para melhorar o ambiente de trabalho?

---

---

19. Como é feito o processo de motivação dos funcionários? Há um acompanhamento periódico?

---

---

20. O que precisa melhorar na interação do setor de RH com o setor de qualidade?

---

---

**ANEXO 02**



Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco  
Engenharia de Produção

### Setor de Qualidade

#### Identificação

Nome do entrevistado	
Cargo do entrevistado	
Tempo de empresa	

#### Gestão da Qualidade

1. Estrutura do setor

Quantos funcionários: \_\_\_\_\_

Quais cargos:

- ▲ \_\_\_\_\_
- ▲ \_\_\_\_\_
- ▲ \_\_\_\_\_
- ▲ \_\_\_\_\_

2. Quais as atividades desempenhadas pelo setor de qualidade?

- ( ) Analisar matéria-prima
- ( ) Controle de qualidade no processo de fabricação
- ( ) Programa de conscientização dos funcionários
- ( ) Avaliação do desempenho dos funcionários
- ( ) Controle de capacidade produtiva
- ( ) Avaliação e controle dos métodos de trabalho
- ( ) Aplicação de Boas Práticas de Fabricação
- ( ) Inspeção do produto acabado
- ( ) Manutenção dos equipamentos de trabalho
- ( ) Aplicações de Planos de Ações
- ( ) Tratamento de reclamações dos clientes

Outros: \_\_\_\_\_

**Recrutamento e Seleção**

3. No processo de recrutamento e seleção de funcionários existe alguma interação/cooperação com o setor de Recursos Humanos? Como é feito esse processo?

---

---

4. Como é escolhido o perfil do funcionário a ser contratado? O setor de qualidade participa dessa escolha?

---

---

5. É feita alguma exigência ao setor de RH referentes aos procedimentos de recrutamento e seleção para que seja efetuada uma boa contratação?

---

---

6. Quais os perfis de funcionários tem uma melhor atuação nas atividades desempenhadas pelo setor de qualidade? O RH tem conhecimento desses perfis?

---

---

**Treinamento**

7. Quando se sente que um funcionário ou uma equipe precisa passar por um treinamento?

---

---

8. É feita alguma análise de desenvolvimento dos funcionários? Essa análise é passada ao setor de RH?

---

---

9. Qual o efeito das ações de treinamento sobre a qualidade dos processos e projetos?

---

---

10. Existe alguma dificuldade para oferecer treinamento aos funcionários?

---

---

### **Motivação e Qualidade de vida no trabalho**

11. Qual a contribuição das ações de motivação e QVT sobre a qualidade e a produtividade?

---

---

12. É passado um feedback do comportamento dos funcionários para o setor de RH?

---

---

13. Quando a empresa encontra-se em um bom clima organizacional, há uma melhora nos índices de controle de qualidade?

---

---

14. O que precisa melhorar na interação do setor de qualidade com o setor de RH?

---

---