QUALIFICAÇÃO E INOVAÇÃO NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL: IMPLANTAÇÃO DE PERFIL DE CARGO E PLANOS DE TREINAMENTOS

Paola de Avila Alves[1]
Zélia Maria Mirek[2]
Luis Adriano Rodrigues[3]

RESUMO: Esse artigo tem objetivo detalhar a qualificação e inovação no setor de departamento de pessoal a partir da implantação da International Organization for Standardization 9001, no qual seu impacto traz crescimento e estruturação na empresa. A metodologia utilizada foi um estudo de caso realizado em uma indústria de lençol térmico no noroeste do Rio Grande do Sul. Os dados foram obtidos através de análises de documentos fornecidos junto ao departamento de pessoal. O sistema de Gestão de Qualidade exigido pela norma ISO 9001 foi implantado mediante auxílio dos colaboradores, onde em todos os setores foram organizados e registrados os processos executados pelos mesmos. Esse levantamento possibilitou a criação pelo departamento de pessoal dos perfis de cargos e também dos possíveis treinamentos que foram incluídos nos planos de treinamento. Porém, foi realizado um levantamento de dados que indica que rotatividade dos colaboradores não diminuiu no presente ano. Pode-se concluir que mesmo com rigorosos controles de qualidade e possíveis certificados, os colaboradores estando em plena sincronia, desenvolvendo treinamentos e aprimoramentos, não se assegura o crescimento de uma empresa, pois não se consegue interferir em um fator externo, tal qual como o clima, ou crise econômica. Nesse sentido, considerando as limitações de uma organização de pequeno porte, sugere-se que a mesma desenvolva produtos que não sejam tão influenciados por fatores externos, e possam atingir outros mercados, para que a produção desses novos produtos aliada a rigorosa gestão de qualidade, juntamente com o desenvolvimento dos colaboradores, inverta o quadro atual de rotatividade.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade de pessoal. ISO 9001. Controles internos.

INTRODUÇÃO

Com um cenário atual cada vez mais competitivo, as empresas procuram se estruturar melhor para que possam se fixar no mercado e em muitos casos superar a concorrência. A qualidade de seus produtos e serviços é fundamental, e para que esse sucesso seja possível recomenda-se a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade, como por exemplo, o ISO 9001. O foco principal é sempre atender melhor o cliente, mas é preciso ter em vista a organização dos processos e se possível uma diminuição dos custos, para se buscar a excelência. Esse trabalho tem como objetivo auxiliar a organização do departamento de pessoal para receber a empresa certificadora e obter sucesso em seus processos requeridos

[1] Acadêmica de Ciências Contábeis - Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo- IESA.
[2] Professora orientadora.
[3] Especialista em gestão estratégica – instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo – IESA.

pela certificação. Partindo dessa premissa é necessário o comprometimento e a capacitação de seus colaboradores para que possam exercer cada vez melhor sua função.

O presente estudo deu-se a partir de uma investigação nos documentos do departamento de pessoal da empresa, onde se percebeu um alto índice de rotatividade de pessoal, o que dificulta a estruturação e o crescimento da empresa. Aprofundando-se melhor nos dados verificou-se que não havia requisitos mínimos para a contratação de novos colaboradores, assim mantendo às vezes profissionais desatualizados para a área. A empresa estava estagnada e não acompanhava as mudanças do mercado, não visualizava a necessidade de treinamentos constantes para o aperfeiçoamento dos colaboradores.

O objetivo é auxiliar a organização dos documentos internos como perfil de cargo, planos de treinamentos entre outros, e mensurar a rotatividade ocorrida nos anos de 2012 e 2013 com um estudo de caso. A primeira parte da pesquisa traz a luz sobre os processos internos do departamento de pessoal no geral sem muitas especificações dos processos, mas de maneira sucinta sobre o tema abordado. A segunda parte apresenta os fatos e as definições sobre o ISO 9001, onde autores delimitam o assunto. Por fim, a terceira parte da pesquisa discorre sobre alguns métodos para a implantação do ISO 9001 de modo a demonstrar seus benefícios.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho está direcionado a um estudo de caso de uma empresa familiar, de pequeno porte, fabricante de lençol térmico, optante do Simples Nacional situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e o fato de ter como objetivo acompanhar o consultor contratado pela empresa para a implantação do ISO 9001. Os dados obtidos para o estudo são com base em dados levantados pelos próprios proprietários da empresa, junto ao departamento pessoal, departamento financeiro, setor de vendas, marketing e demais responsáveis, assim bem como os colaboradores incumbidos do mesmo.

1.1 Departamento de pessoal

O departamento de pessoal é a parte essencial para a implantação de uma gestão de qualidade em uma empresa, pois é nesse processo onde são admitidos os profissionais que irão desenvolver e sequenciar os procedimentos de qualidade. É o setor da empresa que cuida dos direitos e deveres dos funcionários, fazendo desde a seleção, recrutamento, admissão,

registros do funcionário, controle de férias, demissões e gestão dos treinamentos internos e/ou externos. O Departamento de Pessoal deve estar sempre atualizado e de acordo com as leis trabalhistas.

Ribeiro (2012) ressalta ainda que uma legislação excessiva traga encargos adicionais, mas não assegura a proteção que deveria supostamente oferecer. Assim, percebe-se que se trata de uma área que ainda tem muito a se aperfeiçoar.

A estratégia principal para a implantação de um sistema de gestão é a cooperação e interação de todos na empresa, os colaboradores precisam estar motivados e dispostos a alcançar o resultado esperado. Com a equipe motivada pode-se começar a atender os requisitos normativos da ISO 9001.

É necessário estabelecer uma relação confiável com todos os setores da cadeia produtiva, englobando todos os colaboradores. Provavelmente, o grande trunfo das empresas não está na gestão administrativa, na gestão de suprimentos, ou na gestão de projetos, mas sim na gestão de departamento de pessoal. São seus colaboradores que, efetivamente, irão transformar metas e objetivos em realidade. O investimento na qualificação, capacitação e melhoria do meio ambiente de trabalho é fundamental para a otimização do trabalho e o sucesso de qualquer empresa.

1.1.1 Admissão

Para Vizioli (2010), são necessários processos de escolha de profissionais que tenham a real capacidade de identificar a necessidade da empresa de forma de um todo.

Conforme Ribeiro (2012, p. 40) recrutamento é um sistema de informações,

> Que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários para a organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer á organização um número suficiente de pessoas.

O primeiro passo para ter novos colaboradores na organização é fazendo o recrutamento, onde interessados à vaga compareceram, e após o recrutamento, é realizada a seleção.

Segundo Ribeiro (2012, p. 39)**,** "a admissão de pessoal é um processo contínuo que costuma ocorrer em determinado mercado (de Recursos Humanos e trabalho), no qual concorrem indivíduos e organizações**".**

Para Ribeiro (2012, p. 40) traz a concepção que:

> seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.

Para que aconteça a admissão são necessárias algumas formalidades, que devem estar de acordo com as legislações trabalhistas para que tenha validade. Dentro destas obrigatoriedades está a apresentação de documentos que se destinam à identificação do empregado.

Quando a rotina não é de acordo com a legislação trabalhista, coloca o empregador e o empregado em situação de risco, podendo gerar multas ou ainda anulação de atos.

1.1.2 Treinamento de pessoal

Por Borges- Andrade (2002, p.31), a intensa procura por desenvolver as competências, é uma estratégia da organização, e não só uma decisão particular, visando além de proporcionar a melhora do seu desempenho e também do próprio cargo.

Assim como o treinamento deve estar coerente com o rumo dos negócios da organização. O principal objetivo do treinamento é comprometer o grupo de pessoas que trabalha na organização a estarem preparados para atingir os objetivos atuais e futuros, fornecendo para todos os colaboradores, de todos os níveis, oportunidades adequadas de educação e treinamento e desenvolvimento de pessoas.

1.1.3 Rotação pessoal

Um dos principais fatores da rotatividade de pessoal na empresa é pelo fato de seu produto ser sazonal, ou seja, não há possibilidade de uma constância na produção exigindo a entrada e saída de colaboradores a cada temporada.

Na concepção de Pontes (2010), a dinâmica de admissão e demissão dos colaboradores é chamada de Rotação de Pessoal. Um número pequeno dessa movimentação de pessoal é até mesmo sadio para a organização. Os organizadores devem preocupar-se quando esta rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis. Mas, no entanto existe outro custo, que é ainda mais difícil de ser medido, como o custo com a integração e treinamento dos novos funcionários e os reflexos na atitude do pessoal. Esse traz consequências na motivação, uma vez que as demissões em massa provocadas por iniciativas da empresa geralmente

causam incertezas, para aqueles que ficam e, quando provocadas pelos funcionários, geram uma espécie de obrigação de procura de novo emprego, os que ficam para provarem a si próprios e aos colegas a não incompetência.

O termo rotatividade de pessoal também é usado para definir a variação de pessoal entre uma empresa e seu ambiente, fica definido a partir do volume de pessoas que ingressam e saem da empresa.

1.2 ISO 9001

O Sistema de gestão de qualidade ISO 9001, auxilia as organizações a padronizar seu sistema de gestão, assim, buscando a excelência em seus produtos e serviços para maior satisfação dos clientes.

Mello (2011, p.170) assim conceitua:

> Organismo internacional denominado International Organization for Standardization, conhecido pelo apelido ISO - daí o nome das normas. Trata-se de uma organização não governamental com sede em Genebra, na Suíça, da qual fazem parte associações e entidades de 163 países. Seu instinto é criar padrões universais para determinados produtos, serviços ou sistemas. O Brasil é representado, na ISO, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT) (MELLO, 2011, p. 170).

Segundo Moura (2008) o objetivo da norma ISO 9001 é oferecer um conjunto de requisitos que, se for adequadamente implantado na produção, aumentará a confiança nas empresas que, efetivamente, irão satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes como devido e cumprimento das regulamentações, o que tornará a mesma mais competitiva no mercado interno e externo.

Com isso se vê a grande necessidade das empresas de estarem em constante melhoria para que os clientes estejam cada vez mais satisfeitos. A competitividade é cada vez maior e o novo tipo de consumidor é cada dia mais exigente, dai se da à importância de um constante sistema de gestão de qualidade.

Segundo Mello (2011) a ISO 9001 estabelece os requisitos do sistema de Gestão da Qualidade. Sua última atualização deu-se em 2008, essa norma determina a abordagem por processo, aponta requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão, determina a responsabilidade da direção, trata da gestão de recursos refere-se à realização de produto e estabelece medição e melhoria.

Paladini (2009) ressalta existirem elementos que facilitam a viabilização dos processos de gestão da qualidade e que só pequenas empresas os possuem, por exemplo: visão de conjunto facilitada; flexibilidade administrativa; mão de obra mais envolvida; decisões quase sempre abrangentes e integração entre recursos.

Segundo Mello (2011), quando uma organização adota a norma ISO 9001, ela deve esforçar-se para satisfazer seus clientes e melhorar continuamente seu Sistema de Gestão da Qualidade. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade. A norma ISO 9001 requer que a organização planeje e gerencie os processos necessários para a melhoria contínua.

Neste sentido transcreve Oakland (1994, p. 189):

> Fabricar um produto, prestar um serviço ou fazer um trabalho de qualidade – mesmo que apresente um alto nível de satisfação do cliente – não é suficiente. O custo para se atingir essas metas deve ser cuidadosamente administrado de modo que, em longo prazo o efeito dos custos da qualidade sobre o negócio, ou organização, seja o desejado.

Uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas com o maior controle de seus principais processos, acaba gerenciando melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes. A padronização dos processos baseada na ISO 9001 possibilita a previsibilidade, que minimiza custo e entrega ao cliente produtos que correspondem as suas expectativas.

Segundo Mello (2011) a implantação de um sistema de qualidade em uma empresa envolve mais do que simplesmente alterar os processos e rotinas de trabalho, trata-se de uma mudança no modelo mental de todos os envolvidos no processo, uma forma de pensar diferente que refletirá em comportamentos diferentes.

1.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Para a eficiência da implantação do sistema de gestão de qualidade dentro de uma empresa é necessário que a organização dos testes, normas e especificações sejam todas documentadas e arquivadas corretamente.

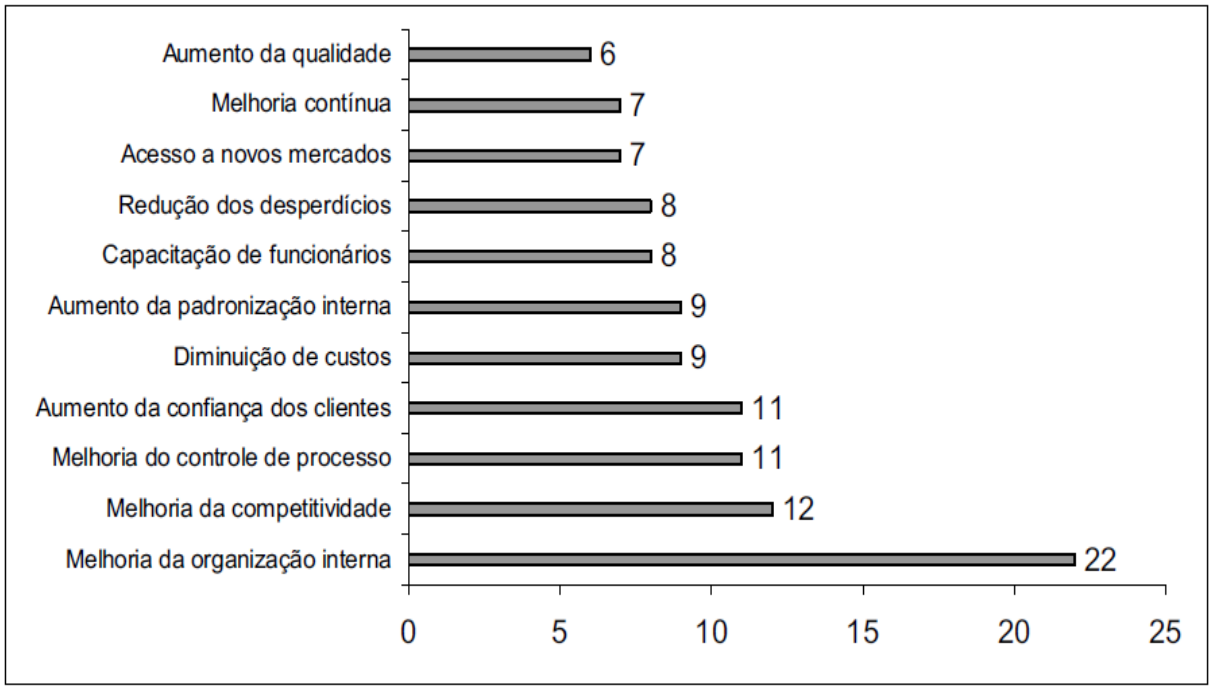
Nesta concepção Cerqueiro (1996, p. 8) afirma que a gestão da qualidade, envolve ações de “planejamento, de controle e de aprimoramento da qualidade”. De onde surgem “políticas e objetivos estabelecidos pela administração” com a responsabilidade executiva

sobre o sistema da qualidade. Requer ainda a organização e a flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento dos produtos e processos envolvidos.

Com a implantação da certificação da ISO 9001, Fiegenbaum (2011) relata que com a organização apresenta um diferencial no planejamento, gerência e uma preocupação com a satisfação do cliente. Entretanto, isso não garante que a empresa atue sem falhas nos seus processos e continuamente satisfaça seus clientes. Mas, permite que tenham ferramentas consistentes para prevenir efetivamente a ocorrência de falhas e abordar com agilidade e eficácia a ocorrência de um desvio, agindo na causa do problema.

Baseado nas ideias de Filho (2008) Apud Fiegenbaum et al. (2011) a NBR ISO 9001 relaciona os requisitos para um SGQ, onde as empresas mostram sua competência para fornecer produtos que atendam aos requisitos preestabelecidos aplicáveis, tendo por objetivo aumentar a satisfação dos seus clientes, sendo que podem ser implantados em todos os tipos de organizações sem levar em consideração o tipo, tamanho e produto fornecido.

Quadro 01 apresenta algumas das vantagens ao se introduzir a ISO 9001.



Quadro 1- Vantagens na Certificação
Fonte: ABNT/CB-25

Floriani (2007) relata as declarações das pessoas com as quais a empresa se relaciona (clientes internos e externos),referente aos resultados obtidos com a certificação ISO 9001, mencionando grandes benefícios para a empresa, com mudanças positivas, além das mudanças negativas e a necessidade de superação de resistências de conscientização, implantação e adequação. Entre as mudanças positivas, são citados o maior controle dos

documentos, a inclusão de indicadores de desempenho para amparo à tomada de decisão, além do planejamento e implantação de ações corretivas.

Para o desenvolvimento de ações corretivas, pode ser aplicada a metodologia conhecida como "Plan-Do-Check-Act" (PDCA). O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente na Figura 01 como segue:



Figura 1- Ciclo PCDA
Fonte: Núcleo de Estudos Científicos em Sustentabilidade (NECS).

O planejamento serve para estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização. O executar representa o fazer e a implementação dos processos. O checar auxilia no monitoramento e medição dos processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados. Por último o agir tem a ação de executar, para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Para Mello (2011) o ciclo PCDA permite a integração das etapas de modo simples, para aplicá-las não são necessários malabarismos intelectuais e administrativos. As maiores vantagens do ciclo são: pode ser utilizado em qualquer instancia da empresa, produzindo melhorias consistentes nos processos e atividades em geral; Integra as etapas produtivas, envolvendo todos e tornando todos eles responsáveis pela qualidade do processo.

Destacam-se ainda, segundo Filho (2008), as pequenas empresas que não têm mais dificuldade ou mais facilidade do que as grandes, ao se prepararem para a certificação. A identificação dos fatores internos possuídos pela organização contribui para o sucesso desta. Uma organização que tenha a cultura de busca por inovações, gestão participativa, equipe qualificada e foco no cliente, consegue preparar-se com maior rapidez e facilidade. Esses fatores, juntos, formam um tripé fundamental para o alcance do sucesso, a saber: fatores

externos; foco no cliente e fatores de gestão interna. Acrescente-se que os fatores de gestão interna são constituídos por uma gestão participativa e uma equipe qualificada.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo é de cunho qualitativo e descritivo e foi realizado por meio dos dados levantados na empresa, onde foi possível avaliar a necessidade da implantação do ISO 9001. O trabalho se propõe a aplicação da mesma, pois, após a conclusão da pesquisa, a empresa terá dados concretos para verificar a real necessidade de introduzir o ISO 9001 dentro do setor de departamento de pessoal. A empresa pesquisa não quis se identificar por isso adotou-se o nome de "A".

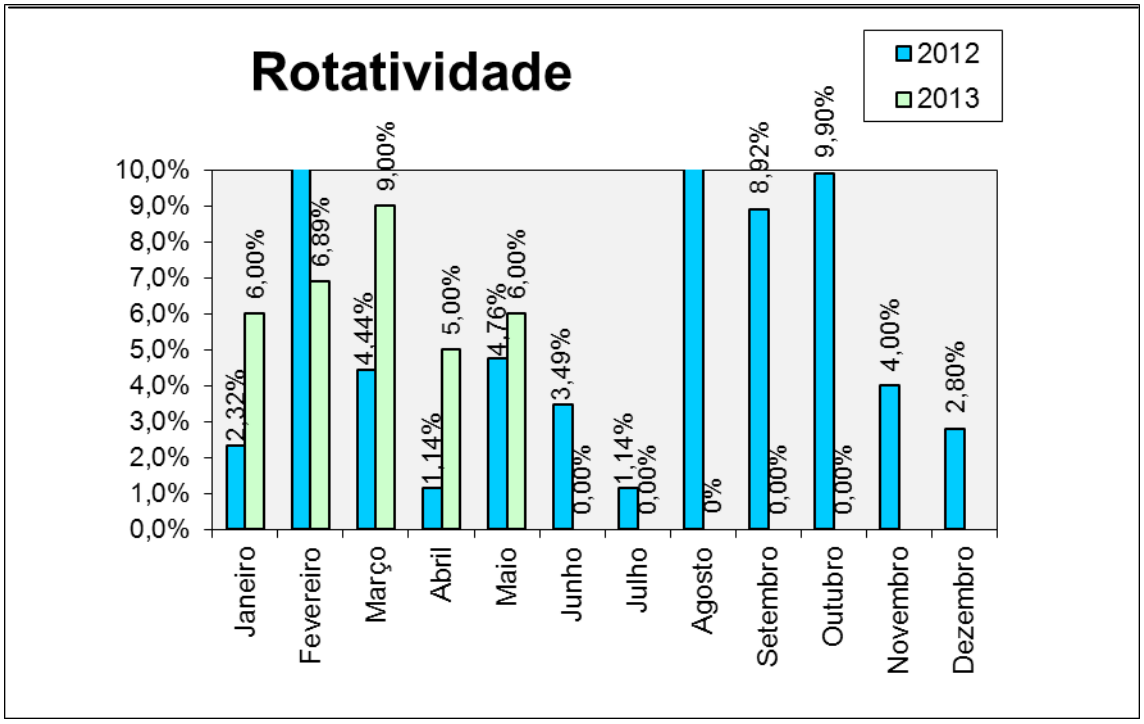
Os dados coletados foram analisados a partir dos principais conceitos e abordagens teóricas apresentadas no referencial teórico da presente pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada na empresa A, uma Indústria de Lençol Térmico, fundada no ano de 1995, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. As informações sobre a empresa foram obtidas durante a realização do estágio curricular supervisionado, por meio de observações, mapeamentos e acompanhamento dos processos de implantação do sistema de qualidade no setor de Departamento de Pessoal.

3.1 Identificação do índice de rotatividade

O índice de rotatividade foi analisado de forma quantitativa, onde foi detectada a elevada rotatividade nos dois últimos anos. Essa rotatividade foi constatada ser proveniente da atividade e dos produtos serem sazonais, bem como da produção não se tratar de primeira necessidade humana. O Quadro 2 apresenta os percentuais de rotatividade da empresa, identificados pela pesquisa.



Quadro 2- Índice de Rotatividade
Fonte: Empresa A

Analisando as informações colhidas na empresa A nota-se o alto índice de rotatividade, onde o ideal seria próximo de zero, mas constatou-se que no ano de 2012, ao final da temporada, ocorreu uma rotatividade nos meses de agosto, setembro e outubro superior a 10%, onde se verificou uma perda na estabilização ou evolução do processo produtivo.

3.2 Desenvolvimento de um perfil de cargo

O departamento de pessoal não possuía controles internos, assim durante a realização do estágio curricular supervisionado e a implantação da ISO 9001 na empresa, foram organizados controles de tal maneira que beneficiassem a todos os setores que fazem uso das informações. Os procedimentos ficaram estipulados no manual de qualidade onde a parte inicial deu-se a criação do passo a passo de todos os procedimentos para os novos colaboradores.

Na seleção foi criado um **perfil de cargos** onde se definem os quesitos ligados a Habilidades nos aspectos Técnicos / Comportamentais / Gerenciais intrínsecas a cada colaborador, estes quesitos também têm a finalidade de orientar o superior imediato quando da avaliação destas habilidades requeridas para cada cargo.

O Quadro 3 apresenta as definições e as necessidades dos principais aspectos dos colaboradores, necessários para a empresa.

DEFINIÇÃO DOS ASPECTOS DOS COLABORADORES			
Aspectos	**Código**	**Habilidade**	**Descrição da Habilidade**
ASPECTOS TÉCNICOS	**T1**	**Análise Problemas**	Habilidade de discernir / avaliar / interpretar falhas a partir de um critério orientado pelo superior imediato
	T2	**Visão Espacial**	Habilidade de visualização espacial a partir de projetos
	T3	**Raciocínio Lógico**	Habilidade de raciocinar logicamente e rapidamente em aspectos matemáticos ou outros.
	T4	**Firmeza Manual**	Habilidade para executar trabalhos manuais que requeiram firmeza manual como, por exemplo: Soldar.
	T5	**Atenção**	Habilidade para trabalhar com detalhes, objetivo, ter boa memória visual, ter desenvolvida facilidade de observação e percepção e foco no objetivo.
ASPECTOS COMPORTAMENTAIS	**C1**	**Comunicação**	Habilidade em apresentar eficácia em comunicação, saber transmitir informações, dados, ideias, conceitos, com clareza e objetividade.
	C2	**Relacionamento Interpessoal**	Habilidade de relacionar-se com pessoas, colegas, superiores ou subordinados, clientes ou fornecedores de modo formal/cordial e empático.
	C3	**Transparência**	Habilidade de agir de forma clara nas relações e no processo de comunicação, bem como na divulgação de informações.
	C4	**Criatividade**	Habilidade de ser criativo ou de desenvolver soluções simples mais funcionais ou práticas que melhorem os processos ou o produto.
	C5	**Iniciativa**	Habilidade de agir proativamente, visando a tornar realidade as suas atividades/responsabilidades, sendo responsável pelas suas ações e decisões tomadas, de forma dinâmica, espontânea e com entusiasmo.
ASPECTOS GERENCIAIS	**G1**	**Liderança**	Habilidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas e processos de trabalho, influenciando na obtenção de resultados eficazes nos objetivos propostos, através da motivação, desenvolvimento/crescimento e clima de cooperação na equipe.

Quadro 3 - Aspectos dos colaboradores.
Fonte: Empresa A

Estes quesitos foram selecionados para cada colaborador que ingressar na empresa, de forma que serão avaliados de acordo com a atividade que desempenhar e os aspectos necessários para cada cargo.

Com o perfil de cargos são avaliados alguns aspectos, o código desses aspectos é interno da empresa, onde foram criados para facilmente identificar as habilidades que são

necessárias para cada função. Esse processo contou com um total de vinte e quatro cargos dentro da organização: Diretor comercial, recepcionista, auxiliar administrativo, auxiliar de serviços gerais, jardineiro, gestor de qualidade, encarregado de contas a pagar e a receber, auxiliar contábil, contador, chefe de produção, encarregado da costura, eletrotécnico, conferente, montador de equipamentos elétricos, alimentador de linha de produção, vitralista, costureiro na confecção em série, instalador de piso térmico e auxiliar, encarregado da assistência técnica, comprador, vendedor externo, designer de produto, encarregado da expedição e notista (faturista).

Em vista do grande número de cargos, apresentam-se alguns para evidenciar a realização da atividade:

*a) DIRETOR COMERCIAL***:** Atua na definição do planejamento estratégico da empresa, estabelecendo de diretrizes básicas da sociedade e da Administração tomando decisões; define e executa planos de marketing e vendas; gere a qualidade da venda. Participa das políticas de departamento de pessoal, financeiro. Comunica-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa. Representar a sociedade perante terceiros. Atua na definição do planejamento estratégico da empresa, estabelecendo de diretrizes básicas da sociedade e da Administração tomando decisões; define e planos de marketing e vendas; gerem a qualidade da venda. Aprova as políticas de departamento de pessoal, financeiro/ contábil, T.I., custos e da engenharia de desenvolvimento. Comunica-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa. Representar a sociedade perante terceiros.

> **Treinamentos Desejáveis**: Noções de relacionamento interpessoal; Política para Tratamento das Reclamações; Procedimento para Tratamento das Reclamações; Noções sobre a Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990; Regulamentos e normas aplicáveis aos produtos, processos, serviços, pessoas ou sistemas de gestão.
> **Habilidades:** T1, T2, T3, T5, C1, C2, C3, C4, C5, G1.

b) AUXILIAR CONTÁBIL: Efetua lançamentos contábeis gerais e fiscais, conciliação contábil (contas clientes e contas fornecedores, auxilia na apuração de impostos, emite notas de fiscais, realiza arquivo.

> **Treinamentos Desejáveis:** conciliação contábil, emissão de notas fiscais.
> **Habilidades:** T1, T3, T5, C1, C2, C3, C5

c) CONTADOR: Legaliza empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administra os tributos da empresa; registra atos e fatos contábeis; controla o ativo permanente; gerencia custos; administra o departamento de pessoal; prepara obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos

competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elabora demonstrações contábeis; presta consultoria e informações gerenciais; realiza auditoria interna e externa; atende solicitações de órgãos fiscalizadores e realiza perícia.

Treinamentos Desejáveis: Informática; Atualização tributaria/contábeis.
Habilidades: T1, T2, T3,T5, C1, C2, C3, C4, C5.

d) CHEFE DE PRODUÇÃO: Exerce a gerencia de produção nas indústrias de transformação, define e implementa planos operacionais. Recepciona, confere e armazenam produtos e materiais de almoxarifado e depósitos para facilitar a movimentação dos itens. Planeja a produção, programando a mão de obra e paradas para intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos industriais; gerencia equipes de trabalho.

Treinamentos Desejáveis: Liderança /Prev. Combate Incêndio, Técnico em Eletricidade.
Habilidades: T1, T3, T5, C1, C2, C3, C5

Consideramos que esta etapa é a mais importante das politicas de gestão de pessoas, pois possibilita à empresa avaliar cada ocupante da empresa, comparando qualidades e objetivos do funcionário, podemos assim definir qual o perfil ou cargo que melhor o funcionário se enquadra, evitando insatisfação no desempenho das suas atividades.

3.3 Planejamento de treinamentos

Após toda documentação estar devidamente preenchida e todos os tramites do departamento estiverem de acordo, o novo funcionário é encaminhado para o seu treinamento.

Foram criados **Planos de Treinamentos** conforme as necessidades de cada setor, sendo que este plano é adequado à disponibilidade de recursos da empresa. A identificação dessas necessidades foi realizada pelo departamento de pessoal em conjunto com o responsável de cada setor, no final do ano corrente, já planejando o ano seguinte. Esta avaliação é realizada comparando-se os cursos requeridos para os cargos citados no **Perfil de Cargo** com os cursos que os funcionários já possuem.

Essas informações foram requeridas a todos os colaboradores, onde uma cópia dos certificados dos cursos de cada colaborador anterior à admissão foram devidamente arquivados na sua pasta individual, que fica armazenada no departamento de pessoal. O Quadro 4 apresenta o plano de treinamento estabelecido para a empresa.

EMPRESA A	Plano de Treinamento									Relatório da Qualidade 01 Revisão.:00	
Cursos	**Quant. Colab.**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**	**Entidade**	**Investimento**
Noções Relaciona. Interpessoal	3		X							Interno-firma	-
Regulamento Lei 8078 C.D.Consum	3		X							Interno-firma	25,00
Regulamento Lei 9933 Inmetro	3			X						Interno-firma	10,00
Política e Proced. das Reclamações	2			X						Interno-firma	-
Atendimento ao Cliente	2				X					Senac	-
Informática	4				X					Sesi	-
Justificativas:											
Elaboração: _____			**Legenda:**		Programado	X					
Aprovação: _____					Realizado	X					
Data: ____/____/_____											

Quadro 5 – Plano de Treinamentos
Fonte: Empresa A

No decorrer da organização e prática na empresa conforme as informações da pesquisa apresentada sinteticamente nesse estudo ficou evidenciada a importância da renovação da empresa pra se manter competitiva no mercado. Não só os produtos e setores da empresa precisam estar em constante evolução, mas é necessário que a empresa invista nos colaboradores para que estes possam estar em constante melhora.

Concorrer com o mercado exige um trabalho interno com responsabilidade, comprometimento e aperfeiçoamento, e, para que todo esse processo funcione, é necessário, acima de tudo, haver o comprometimento da direção e das chefias da empresa que assegurem a colaboração dos demais funcionários.

CONCLUSÃO

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser visto como uma fonte de benefícios, pois garante a qualidade na execução de cada processo. Processos que necessitam obter maior controle e padronização para o seu desenvolvimento. Foi de extrema importância para a indústria de pequeno porte, pois além de possibilitar a ampliação de mercados, possibilitou uma série de vantagens tais como o aumento da organização interna, o controle da

administração e a o aumento controlado da produtividade. Além desses benefícios, também ocorrem reduções de custos e diminuições do número de erros, o que melhora a credibilidade junto aos clientes.

Tendo como base o atual e elevado nível de competitividade entre as empresas, é indiscutível que a implantação do ISO 9001 é um dos fatores responsáveis pelo desempenho e sucesso das empresas. Desta forma, é possível afirmar que a implantação de um sistema de gestão de Qualidade contribuiu de forma satisfatória para a empresa se posicionar melhor no mercado.

Uma norma bem implantada leva à redução de custos, porque diminui a quantidade de erros e o desperdício. A empresa planeja a melhoria, implanta e confere para ver se está de acordo.

Com relação ao estudo de caso, puderam-se notar alguns problemas e dificuldades em relação à medição de processos e produtos, na coleta de dados e registro, pois há necessidade de se organizar e registrar todos os processos que cada colaborador desempenha dentro da empresa, para que dessa forma seja possível criar todos os perfis de cargos, e posteriormente todos os treinamentos necessários. O que se pode concluir é que na organização em todos os setores criou-se um ambiente de trabalho mais agradável e funcional, onde a organização do setor e os perfis de cargo influenciaram os colaboradores a se esforçarem mais, almejando cargos melhores, e consequentemente crescerem profissionalmente.

Abrangendo a empresa como um todo diante do exposto, conclui-se que a iniciativa de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, no setor do departamento de pessoal, onde ocorreu a conscientização da importância do trabalho de cada colaborador trouxe impacto significativo na melhoria da qualidade do produto final, evidenciada a satisfação dos clientes.

A empresa tem um ganho com a organização de todos os setores, incluindo-se os perfis de cargos e os treinamentos, dos quais os departamentos se tornam mais eficientes e práticos.

Entretanto não é suficiente a implantação dessa norma ISO, é necessário que se tenha uma sequência, a ISO 9001 não garante que a empresa não tenha falhas em seus processos, contudo, exige que haja ferramentas consistentes para prevenir a ocorrência de falhas e tratar com agilidade a ocorrência de algum problema, exige que sejam criadas estratégias para evidenciar a evolução da empresa.

Ao decorrer do processo ainda não teve o resultado esperado com o menor índice de rotatividade, mas de forma clara como observamos no gráfico ficou evidenciado uma maior

constância na rotatividade, e acredita-se que com a conclusão do processo a empresa conseguira obter o resultado de manter os colaboradores o ano todo.

Sugere-se que a empresa faça uma análise mensal dos índices de rotatividade, com o intuito de obter controle mais amplo do processo de recrutamento, se realmente os números mostram o desempenho da empresa.

Na implantação do ISO 9001 a empresa se desenvolveu, e enxergou novos horizontes. Porém toda a organização não foi suficiente para diminuir a rotatividade de pessoal, o clima ameno e inverno pouco rigoroso no presente ano de 2013, levaram a empresa a diminuir o seu efetivo, em decorrência da diminuição das negociações comerciais, esta diminuição em decorrência do clima não favorável à venda de lençol térmico.

Portanto, considerando os objetivos inicialmente propostos pelo presente trabalho, pode-se concluir que mesmo com rigorosos controles de qualidade e os possíveis certificados, não são suficientes para assegurar o crescimento de uma empresa. Mesmo os colaboradores estando em plena sincronia, desenvolvendo treinamentos e aprimoramentos, não conseguem interferir em um fator externo, como o clima, ou crise econômica. Nesse sentido, considerando as limitações de uma organização de pequeno porte, sugere-se que a mesma desenvolva produtos que não sejam tão influenciados por fatores externos, para que a produção desses novos produtos inverta o quadro atual de rotatividade de colaboradores.

ABSTRACT: This article has aimed to detail the skills and innovation in the sector personnel department from the implementation of the International Organization for Standardization 9001, which brings growth and its impact on business structuring. The methodology used was a case study in an industrial thermal blanket in northwestern Rio Grande do Sul The data were obtained through analysis of documents provided by the personnel department. The Quality Management System required by ISO 9001 was implemented by the aid of collaborators, which in all sectors were organized and recorded by the same processes running. This survey led to the creation by the personnel department of job profiles and also the possible trainings that were included in training plans. However, a survey was conducted of data that indicates that turnover of employees has not diminished this year. It can be concluded that even with stringent quality controls and possible certificates, employees being in full sync, developing training and enhancements, does not ensure the growth of a company, because you can not interfere with an external factor, such as which climate, or economic crisis. In this sense, considering the limitations of a small organization, it is suggested that it develops products that are not as influenced by external factors, and can reach other markets, so that the production of these new products combined with strict quality management, along with employee development, reverse the current frame turnover.

KEYWORDS: Personnel department. ISO 9001. Deployment Process.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2008). NBR ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

_____. CB-25 - **Comitê Brasileiro da Qualidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas.** Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br/>. Acesso em: 06 jun. 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de psicologia**, v. 7. numero especial, 2002.

DIAS, Sílvia Manuela Meireles. **Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001**: **2008**. 2012.

FIEGENBAUM, E. ; LEWANDOVSKI, M. F.G.;POLACINSKI, É. ; MOLIN, A. D. **ISO 9001**: etapas para sua implantação em EPPs. Trabalho apresentado ao 18º Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2011

FILHO, M. X. F.. **Fatores determinante para o sucesso na implantação da NBR ISO 9001 em empresas de micro e pequeno porte**. São Paulo: UNICAMP, 2008. Disponível em: <http://cutter.unicamp.br/document/?code=000440443&fd=y>. Acesso em: 10 jun. 2013.

FLORIANI, R.; GIOVANELA, A.; MACHADO, D. D. P. N.. **Estudos para Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade em Empresa da Construção Civil**, Blumenau, 2007.

FURB. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1247_qualidade%20nas%20construtoras_entregue_SEGET_rev01.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2013.

MELLO, Carlos Henrique P. **Gestão da Qualidade**. Editora PEARSON 2011.

MOURA, L. R. **Mais de um milhão de empresas certificadas no mundo**. Espírito Santo: Nexteditorial, 2008.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. Editora Nobel. 1994

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 6. ed. Editora LTR., 2010

PRESERVA em Revista**. Núcleo de Estudos Científicos em Sustentabilidade (NECS).** Disponível em: <http://necs.preservaambiental.com/nucleo-de-estudos-cientificos-em-sustentabilidade-necs-lanca-a-preserva-em-revista/>. Acesso em: 29 maio 2013.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas**. Editora Saraiva, 2012.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Education, 2010.