

ANÁLISE DAS MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS OCORRIDOS NA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001

José Manoel Souza das Neves¹Lucileila do Rosário Queiroz²Claudia Feijó³Roberto Kanaane⁴Celi Langhi⁵

Data de recebimento: 30/07/2019

Data de aceite: 20/12/2019

Resumo

O artigo tem por objetivo identificar os processos de gestão de pessoas necessários para a implantação do sistema de qualidade ISO 9001 e analisar as mudanças ocorridas na área. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, em 12 empresas, por meio da aplicação de questionário distribuído eletronicamente. Os sujeitos da pesquisa são constituídos por pessoas que participaram diretamente do processo de certificação da ISO 9001. Na análise dos resultados foi possível perceber que em boa parte das organizações, as mudanças ocorreram para adequar os processos de gestão de pessoas às exigências da norma. Os processos foram os relacionados ao planejamento de pessoal, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, capacitação da liderança, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Observou-se ainda que com a implementação da norma ISO 9001, a área de gestão de pessoas teve tanto aspectos positivos quanto negativos. Os principais aspectos positivos, apontam para a transformação da gestão de pessoas em uma área estratégica, onde a atração, retenção e capacitação dos funcionários passaram a estar alinhados aos propósitos, estratégias e objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho passou a ser utilizada como instrumento de desenvolvimento das pessoas, os funcionários tiveram um aumento em sua participação nas decisões. Os aspectos negativos estão

¹ Doutor em Ciências pelo programa de pós-graduação em Engenharia Mecânica (Gerência de Produção) da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá - UNESP (2011). Mestre em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Escola Politécnica - USP. E-mail: jmneves.fatec@gmail.com

² Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2018), especialista em Administração Pública pela Escola de Administração e Contas Públicas do Tribunal de Contas do Município de São Paulo. E-mail: lucileila.queiroz@sumare.edu.br

³ Mestra em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, do CENTRO PAULA SOUZA. Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário SENAC e Bacharel em Administração de Empresas e Negócios pela Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP. E-mail: cfeijorh@gmail.com

⁴ Graduado em Psicologia pela Universidade Mogi das Cruzes (1974), Mestrado em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo e Doutorado em Ciências pela Universidade de São Paulo (1989). Professor de Ensino Superior Concursado junto a Fatec SP - Faculdade de Tecnologia. E-mail: kanaanhe@gmail.com

⁵ Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo; Mestrado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo; Mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: celi.langhi@cps.sp.gov.br

relacionados ao aumento da burocracia e à participação, comprometimento e engajamento da liderança. A percepção da grande maioria dos respondentes foi de que com a implantação da ISO 9001, as organizações efetivaram políticas de recursos humanos que passaram a funcionar de forma efetiva.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; ISO 9001; Gestão de recursos humanos; Sistemas Produtivos

ANALYSIS OF CHANGES IN THE PEOPLE MANAGEMENT PROCESS OCCURRED IN THE IMPLANTATION OF ISO 9001

Abstract

The aim of this article is to identify the people management processes required to implement the ISO 9001 quality system and to analyze the changes that have occurred in the area. A qualitative and quantitative research was carried out in 12 companies, through the application of a questionnaire distributed electronically. The research subjects are made up of people who participated directly in the ISO 9001 certification process. In the analysis of the results it was possible to notice that in many organizations, the changes occurred to adapt the processes of people management to the requirements of the norm. The processes were those related to personnel planning, job description and analysis, training and development, leadership training, recruitment and selection, and performance appraisal. It was also observed that with the implementation of ISO 9001, the area of people management had both positive and negative aspects. The main positive aspects point to the transformation of people management in a strategic area where the attraction, retention and training of employees are aligned with organizational purposes, strategies and objectives. Performance evaluation began to be used as a tool for people development, employees had an increase in their participation in decisions. The negative aspects are related to increased bureaucracy and the participation, commitment, and engagement of leadership. The perception of the great majority of respondents was that with the implementation of ISO 9001, the organizations implemented human resources policies that started to work effectively.

Keywords: Quality management; ISO 9001; Human resource management; Productive systems

Introdução

As organizações têm buscado melhorar os processos de qualidade de seus produtos, atrair novos clientes, fidelizar os já existentes, conquistar uma fatia no mercado competitivo e, conseqüentemente incrementar seus resultados.

Uma das estratégias utilizadas é a implantação de um sistema de gestão com foco em qualidade. O Sistema de Gestão em Qualidade é um método de gerir empresas que inclui dirigir e controlar os recursos e processos tendo por objetivo a produção de bens e serviços com qualidade. A qualidade não possui um significado único e seu sentido dependerá da parte interessada, podendo ser, por exemplo, a estética, a durabilidade, a adequação ou o conforto que proporciona ao consumidor.

São vários os sistemas de gerenciamento existentes e dentre eles destaca-se o modelo gerencial com base na implementação das normas ISO 9001. A série ISO 9000, a qual se refere ao conjunto de normas e diretrizes internacionais que podem ser implantadas nas organizações. A implementação de um sistema de gestão nos termos da ISO 9001 requer das empresas grande empenho, dedicação e envolvimento dos funcionários, pois implica em uma série de mudanças internas, que vão desde a remodelagem dos processos produtivos até a modificação de comportamentos, alterando a cultura organizacional.

A mudança necessária, no entanto, muitas vezes não é aceita prontamente pelos envolvidos, gerando insegurança e resistência, necessitando ser gerenciada. Neste contexto, a área de gestão de

peçoas, cujo propósito é o engajamento dos empregados para o desempenho das novas atribuições, concebe, dentre outras responsabilidades, o desenvolvimento e comunicação da visão da qualidade total, a capacitação dos funcionários nos requisitos da norma e nas novas funções, a gestão do clima organizacional e o envolvimento da liderança.

Assim, pode-se constatar que a área de Gestão de Pessoas relaciona-se com a gestão da Qualidade, na medida em que os processos internos da organização estão associados ao comportamento, postura e desempenho dos empregados, acarretando contínuo monitoramento e acompanhamento dos protagonistas envolvidos (a Gestão de Pessoas e as demais áreas que compõem a empresa).

Em função do exposto surge o questionamento: As práticas em Gestão de Pessoas são adequadas para a implementação da ISO 9001? Para responder a esta pergunta, tem-se como objetivos: Identificar os processos de Gestão de Pessoas necessários para a implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001; bem como analisar as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas em função da implantação do Sistema de Gestão de Qualidade.

Sistema de gestão da qualidade

Existem muitas concepções acerca do que vem a ser qualidade, uma vez que o conceito é subjetivo e admite muitas abordagens. Alguns autores relacionam a qualidade com o tempo de duração do produto, outros com a beleza, conforto, adequação do produto ao uso para o qual foi feito e ainda pode incluir todos esses fatores (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009).

De acordo com Anacleto e Paladini (2015, p. 57) a qualidade é conceituada com base no processo, “ênfatizando tanto a Qualidade de Conformação quanto mecanismos de gestão voltados para a eficiência das operações produtivas e o atendimento às especificações de projeto”.

Sistema de Gestão de Qualidade é a forma de gerenciamento de uma organização que engloba a direção e o controle dos recursos e processos para a produção de bens e serviços com qualidade. Compõe o sistema o estabelecimento de políticas e objetivos de qualidade e a determinação da forma como as atividades serão desenvolvidas na organização para o alcance dos propósitos (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009).

Lizote et al (2014, p. 2) definem Gestão da Qualidade como “um modo de organização das empresas com finalidade de garantir produtos e serviços que proporcionem a satisfação dos clientes, colaboradores, ou seja, de todas as pessoas envolvidas no processo”.

Segundo os autores, para as organizações alcançarem melhores resultados, é necessário, por meio da gestão de qualidade, melhorar, padronizar e organizar as operações, aumentar a satisfação e motivação dos funcionários, além de satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Silva Jr. et al, tem-se que:

“...a gestão de qualidade diz respeito a maneira de sistematização das organizações com o objetivo de aumentar a qualidade de seus produtos, além de promover a satisfação das partes interessadas, como os funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e membros da comunidade.” (SILVA Jr. et al, 2014, p. 3).

Anacleto e Paladini (2015, p. 58) afirmam que a Gestão de Qualidade pode ser analisada tendo em vista cinco aspectos: *abordagem transcendental*, com foco na imagem e marca dos produtos e de organizações produtivas; *abordagem centrada no processo*, com vistas a obtenção da certificação, demonstrando que o processo produtivo atende às especificações da norma de qualidade; *abordagem centrada no produto*, aqui incluídos além do produto final, a embalagem que o condiciona; *abordagem centrada no valor*, que diz respeito ao valor agregado ao produto, quando o processo produtivo possibilita a incorporação de algumas características diferenciadas no produto, capaz de chamar a atenção do cliente; e *abordagem centrada no usuário*, onde o foco é a associação dos produtos às peculiaridades do mercado consumidor, observando-se, por exemplo, a cultura, idade, gênero ou facilidades de uso.

Os autores argumentam ainda que a gestão da qualidade deve ser implementada nos três níveis gerenciais da organização: estratégico, tático e operacional. O estratégico está relacionado ao crescimento da organização e sua consolidação no mercado, com foco no ambiente externo, na visão de futuro e na competitividade. O tático engloba os processos gerenciais e a gestão de pessoas da instituição e o operacional está focado no processo de produção, com vistas a obter a certificação (ANACLETO; PALADINI, 2015).

Já Izvercian (2014) define Gestão da Qualidade Total como “os esforços para atender e de preferência exceder as necessidades e expectativas dos clientes, com o menor custo, através da melhoria

contínua do trabalho e compromisso de todos os envolvidos, com foco nos processos da organização” (IZVERCIAN, 2014, p. 27, tradução nossa).

Dentre os motivos que levam as organizações a buscar a implementação de um Sistema de Qualidade, citam-se: as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que influenciam nas operações das organizações; o aumento crescente da exigência dos consumidores; a busca de melhorias dos processos, da qualidade dos produtos e serviços e das condições de vida dos funcionários; as exigências das autoridades governamentais ou atendimento à legislação; a redução de falhas e desperdícios; o atendimento de uma exigência dos clientes (no caso de organizações fornecedoras de insumos); melhorar a imagem da organização diante dos *stakeholders*; e o aumento da competitividade e dos lucros (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009; LOPES et al, 2012; PRETTO; PIGOZZI, 2012; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013; PICCHI, 2013; MILAN; LIZOTE et al, 2014; BOYS; WILCOCK, 2014; IZVERCIAN et al, 2014; PRATES; CARASCHI, 2014; NETO; RUSCHEL; SILVA Jr. et al, 2014; WEGNER et al, 2014; GONÇALVES et al, 2015; LOPES, 2015; NASCIMENTO et al, 2017).

ISO 9001

Quanto aos sistemas de gestão de qualidade, o presente estudo tem como proposta focalizar o estabelecido pela norma ISO 9001, reconhecida e aceita mundialmente, tendo seus princípios implementados em organizações que almejam alcançar a qualidade de seus produtos e processos (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009).

A série ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais voltadas à gestão de qualidade, que podem ser implementadas em qualquer tipo e tamanho de empresas (BOYS; WILCOCK, 2014; IZVERCIAN et al, 2014; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013). Lizote et al (2014) esclarecem que há quatro normas primárias da série ISO 9000: a própria ISO 9000, que cuida dos fundamentos e vocabulário, a ISO 9001 que trata dos requisitos, a ISO 9004 que estabelece as diretrizes para melhoria de desempenho e a ISO 19011 que define as diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou gestão ambiental.

A norma ISO 9001 enfatiza a abordagem por processo e assegura que as necessidades dos clientes sejam claramente compreendidas, acordadas e cumpridas, visando a sua satisfação (BOYS; WILCOCK, 2014). Seus objetivos são desenvolver, implementar e melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009). A versão brasileira da ISO 9001 é chamada de ABNT NBR ISO 9001, emitida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (2015). Para manter-se atualizada a ISO 9001 foi revisada cinco vezes, e a sua nova versão - ISO 9001: 2015 é a primeira grande revisão desde 2000 (NASCIMENTO et al, 2017).

A ISO 9001 traz alguns requisitos que devem ser observados pelas empresas que buscam implementar um Sistema de Gestão de Qualidade. Após a implantação do sistema, as organizações podem buscar a certificação, que é o reconhecimento feito por uma empresa de auditoria, externa à organização, de que as condições da norma foram contempladas (BOYS; WILCOCK, 2014; LOPES, 2015; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

A norma está estruturada por meio de seções que orientam a implementação nas instituições. A versão 2008 apresenta as seguintes seções: escopo (item 1), referência normativa (item 2), termos e definições (item 3), sistema de gestão de qualidade (item 4), responsabilidade e direção (item 5), gestão de recursos (item 6), realização do produto (item 7) e medição, análise e melhoria (item 8). As seções 1, 2 e 3 são referenciais e as demais são específicas (BOYS; WILCOCK, 2014; COSTAL; TURRIONI; MARTINS, 2013; NETO; RUSCHEL; PICCHI, 2013). Na versão 2015 há a inclusão das seções de liderança, planejamento e operação.

Na versão 2015, o subitem 7.1.2 da norma trata especificamente dos recursos humanos. O subitem preceitua que “as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto necessitam ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados” (ABNT, 2015). O item 7.2 estabelece como pré-requisitos das organizações que vão implementar o sistema: definir as competências que as pessoas responsáveis pelos processos precisam possuir e que afetem diretamente o produto; treinar e desenvolver as competências onde for necessário; promover avaliação de desempenho; conscientizar os funcionários da importância do trabalho para o alcance dos objetivos da qualidade; e assegurar o controle da capacitação dos empregados, por meio dos registros definidos na norma.

Embora o subitem estabeleça especificamente qual o tratamento que as organizações devem dispor aos recursos humanos, é perceptível a importância da área de gestão de pessoas em quase todos os

demais requisitos da ISO 9001 (LOPES, 2015), pois muitos processos dependem da atuação desta área, por exemplo: o alinhamento das ações dos envolvidos nas políticas e objetivos da qualidade; o treinamento e desenvolvimento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz das funções; a preparação da liderança no engajamento das equipes para alcance de melhores resultados organizacionais; e a manutenção de um clima organizacional propício ao desenvolvimento da cultura de qualidade.

Mudanças e dificuldades identificadas na implantação da ISO 9001

A implantação de novos projetos em uma organização implica em mudanças internas. Algumas modificações são muito complexas e podem envolver as pessoas que trabalham na organização, os processos, a forma de gestão, a comunicação, a estrutura ou a cultura organizacional (MILAN; PRETTO; PIGOZZI, 2012; PRADA; MIGUEL; FRANÇA, 1999).

As mudanças causam insegurança nos indivíduos, pois modificam a forma como os processos e rotinas são executados, implicando em alterações comportamentais ou procedimentais, que retiram as pessoas da zona de conforto, causando instabilidade, desconforto e resistência.

A resistência à mudança tem como principais motivos: a perda de *status*, a incerteza acerca das circunstâncias que advirão com as mudanças, a ameaça de interesses, a falta de tolerância e as diferentes percepções sobre a necessidade de mudar (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009).

A implementação do sistema de qualidade ISO 9001 sugere profundas mudanças internas na organização, que vão desde a remodelagem dos processos produtivos até a alteração de valores pessoais dos funcionários, que precisam entender a importância da qualidade e internalizar os novos princípios da organização.

A implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade faz parte de decisões estratégicas da organização e tem relação direta com o comprometimento da alta liderança. Os dirigentes da instituição devem aceitar e compreender o projeto a ser implementado, bem como se posicionar de forma positiva e pró-ativa, incentivando o envolvimento dos demais funcionários (STETNER; PINHEIRO; SERRA, 2009; LOPES et al, 2012).

Em síntese, as dificuldades identificadas na implementação do sistema de qualidade, destacadas pela literatura são: falta de comprometimento e envolvimento da equipe, resistência dos funcionários, dificuldade de disseminação da cultura da qualidade, altos custos na implementação do sistema (tempo, formação, consultores e certificação), baixa qualificação da mão de obra, treinamentos inadequados, aumento da burocracia (diante da necessidade de controlar documentos e registros), falta de conhecimento dos processos produtivos por parte dos envolvidos, diferença de interpretação dos auditores, e complexidade para atender aos requisitos da norma e para resolver as não conformidades (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013; COSTAL; TURRIONI; MARTINS, 2013; SILVA Jr. et al, 2014).

Os obstáculos, no entanto, não devem ser motivo de desânimo nem contribuir para a desistência da implantação da ISO 9001, pois assim que os princípios e diretrizes da norma são colocados em prática, há um desenvolvimento global dos sistemas produtivos, o que contribui para a melhoria dos resultados organizacionais.

Gestão de pessoas e seu papel nos processos de implementação e manutenção do Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001

Até meados do século XX a “administração de pessoas” se limitava a avaliar as condições de trabalho (geralmente degradantes e em ambiente conflituoso) e minimizar a ocorrência dos acidentes de trabalho. Nessa época, as remunerações eram muito baixas, não havia regulamentação das jornadas de trabalho ou regras para dispensas e o trabalho infantil era permitido (LOPES, 2015).

As primeiras pesquisas sobre o trabalho começaram a ser desenvolvidas na Europa e nos Estados Unidos, depois que as fábricas passaram a adotar a linha de produção idealizada por Henry Ford e foram difundidos os estudos de tempos e movimentos de Taylor (MAXIMIANO, 2014).

A partir da segunda metade do século XX as empresas passaram a ser influenciadas por diversos fatores, como globalização, revolução tecnológica, crescimento da competitividade (LOPES, 2015) e alteração da ênfase do trabalho (o foco que antes era na produção mudou para a geração e disseminação do conhecimento), o que levou à preocupação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (PONTES, 2013).

Como consequência, a maneira de gerenciar os indivíduos nas organizações também sofreu mudanças significativas, passando a ser considerada Gestão de Pessoas (LOPES, 2015). Antes das mudanças concebidas, os processos organizacionais eram tratados isoladamente, mas gradativamente foram sendo integrados e as empresas passaram a necessitar de pessoas capacitadas e aptas a trabalhar em equipe, que “possuam visão global, coerentes com um mundo empresarial de competição global” (PONTES, 2013, p. 17).

Os processos existentes em uma organização e a produção de bens e serviços só podem ser efetuados se houver seres humanos para executá-los (MAXIMIANO, 2014). Tanure; Evans; Pucik (2007, p. 1) afirmam que “não se pode mais ignorar a grande importância das pessoas para o desempenho organizacional”.

Nas três últimas décadas, a área de gestão de pessoas gradualmente tem ocupado posição estratégica nas organizações brasileiras, pois as ações de sua responsabilidade impactam diretamente o alcance dos objetivos organizacionais e buscam a integração, o desenvolvimento e o bem-estar dos indivíduos (LOPES, 2015; PRADA; MIGUEL; FRANÇA, 1999). Assim, para a implementação e funcionamento de um sistema de gestão é necessária intensa participação da área de gestão de pessoas, com a articulação dos vários processos sob sua responsabilidade.

Izvercian et al (2014) afirmam que na implementação da gestão da qualidade total, o departamento de recursos humanos assume papel principal, tendo como responsabilidades: desenvolver e comunicar a visão da qualidade total, preparar a organização para a implementação dos procedimentos da gestão de qualidade e garantir a real implementação e o apoio necessário à manutenção do entusiasmo sobre a qualidade. Os autores defendem ainda que os princípios da qualidade total podem ser aplicados para melhorar a qualidade dos recursos humanos e maximizar a competitividade.

Nesse sentido Lopes (2015) argumenta que

“...especialistas, investigadores e profissionais da área da qualidade defendem que as pessoas estão no centro da filosofia da qualidade e argumentam que, a menos que o envolvimento e o compromisso dos RH que integram as organizações sejam conseguidos, o sucesso de qualquer programa de melhoria da qualidade está comprometido.” (LOPES, 2015, p. 24).

Segundo Gonçalves et al (2015), no processo de implantação da ISO 9001, a gestão de pessoas pode auxiliar a organização nos seguintes requisitos: padronização de todos os processos-chave (que afetam o produto e o cliente); monitoramento e controle dos processos produtivos para assegurar a qualidade; implementação e manutenção de registros de rastreabilidade do processo; realização de inspeção da qualidade e tomada de medidas corretivas; e revisão contínua dos processos e do sistema de qualidade, visando alcançar a eficácia.

Defendem ainda os autores que a gestão de pessoas necessita atuar alinhada às outras áreas da organização com o objetivo de alcançar a gestão de qualidade (GONÇALVES et al, 2015).

Dentre os processos concernentes à gestão de pessoas que contribuem para a eficácia da implementação do Sistema de Qualidade, destacam-se (BOYS; WILCOCK, 2014; IZVERCIAN et al, 2014; LOPES, 2015; LOPES et al, 2012; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013; MILAN; PRETTO; PIGOZZI, 2012; PRADA; MIGUEL; FRANÇA, 1999; PRATES; CARASCHI, 2014; WEGNER et al, 2014; WICKRAMASINGHE, 2012):

- a) O planejamento de recursos humanos, que consiste na previsão das necessidades presentes e futuras de uma organização com relação as pessoas para desempenhar as funções organizacionais;
- b) Análise e descrição de cargos, que é o “processo de identificação das tarefas e responsabilidades da função e dos conhecimentos, qualificações e competências necessários para a desempenhar” (LOPES, 2015, p. 18);
- c) Recrutamento e seleção, sendo recrutamento a ação de atrair candidatos que possuem os requisitos para ocupar o cargo vago e seleção a escolha do candidato que melhor se encaixa no perfil do cargo;
- d) Integração, que é o processo de acolhimento e socialização do novo empregado, para inseri-lo na cultura organizacional da empresa;
- e) Capacitação dos empregados, incluindo o treinamento (instrução do indivíduo para realizar as suas funções) e o desenvolvimento de competências (preparação do funcionário para responsabilidades e desafios futuros);
- f) Avaliação de desempenho, que é uma atividade sistemática e formal, voltada a apreciar a *performance* do trabalhador;
- g) Satisfação no trabalho, que é um sentimento ou estado emocional, resultante das condições de trabalho, que vai influenciar nas respostas adotadas pelos empregados;

- h) Gestão da mudança;
- i) Resolução de conflitos;
- j) Implementação de programas motivacionais e de incentivo;
- k) Responsabilidade da liderança;
- l) Planos de carreira, políticas de salário e valorização dos empregados;
- m) Gestão da cultura e do clima organizacionais;
- n) Comunicação;
- o) Participação do funcionário na solução de problemas, o que contribui para o seu comprometimento e encorajamento e o faz se sentir mais responsável.

De acordo com Prates e Caraschi (2014), estudos empíricos confirmaram que as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo e efeitos significativos na implementação de um sistema de qualidade, pois contribuem para a melhoria do desempenho dos empregados e da satisfação dos clientes. Por sua vez, Wickramasinghe (2012) defende que quando as organizações objetivam implementar um sistema de qualidade, elas redesenham as práticas de gestão de pessoas, por meio de atualização de suas funções, para adequá-las aos planos da qualidade, tendo por foco o alcance dos objetivos organizacionais.

Psomas e Jaca (2016) após realizarem pesquisa em 151 empresas do setor de serviços espanhol (que têm o sistema de qualidade total implantado), concluíram que, de todos os fatores da gestão da qualidade total, o que mais se destaca é o fator humano e afirmam que a orientação da implementação do sistema de qualidade necessita ser feita pela alta direção e pelos demais funcionários da organização.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva, que “busca especificar as propriedades importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que seja submetido a análise” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 45).

Para a fundamentação teórica foi adotada pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2014, p. 43) “é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Os dados foram obtidos nos meses de março e abril de 2018, por meio da aplicação de um questionário elaborado e distribuído eletronicamente. Os sujeitos da pesquisa são constituídos por pessoas que participaram diretamente do processo de certificação da ISO 9001 da organização em que trabalham ou que tiveram a área e/ou seus processos de trabalho auditados. Inicialmente 24 pessoas se dispuseram a responder o questionário, pois trabalhavam em organizações certificadas, no entanto, não tiveram participação direta na implantação do Sistema de Qualidade ou não tinham conhecimento de como o processo ocorreu.

Foram obtidas então 12 respostas, sendo que destas empresas, 11 estão localizadas no Estado de São Paulo (6 na capital, 2 na Região Metropolitana e 3 em outros municípios) e 1 tem sede na Dinamarca. Foram utilizadas amostras não probabilísticas, de acessibilidade dos pesquisadores. Esse tipo de amostra pode ser aplicado em estudos exploratórios ou descritivos (GIL, 2008).

Na análise dos resultados buscou-se identificar os objetivos que motivaram esse trabalho de pesquisa - “identificar os processos de Gestão de Pessoas necessários para a implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001” e “analisar as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas em função da implantação deste Sistema de Gestão de Qualidade”.

Das organizações pesquisadas, 50% possui capital nacional e 50% capital estrangeiro (multinacionais), cinco são indústrias e sete, prestadoras de serviço; oito empresas são consideradas de porte grande (três indústrias e cinco prestadoras de serviços), duas de médio porte (uma indústria e uma prestadora de serviços) e duas de pequeno porte (uma indústria e uma prestadora de serviço), levando-se em conta a classificação adotada pelo SEBRAE (2014), que utiliza a quantidade de empregados formais (regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT) para definição do porte da empresa (Quadro 1).

Quadro 1: Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	DE 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2014, p. 17)

50% das organizações têm abrangência nacional, 41,66% atuam em âmbito estadual e 8,33% atuam localmente (município).

A Tabela 1 resume as demais características demográficas das Empresas, sob a ótica dos respondentes:

Tabela 1: Dados demográficos das empresas pesquisadas

		Quantidade de empresas
Ano de fundação	2001-2010	5
	1991-2000	2
	1980-1990	2
	antes de 1979	3
Certificação	ISO 9001:2008	9
	ISO 9001:2015	3
Ano de certificação na ISO 9001	1998	1
	2000	1
	2002	1
	2008	1
	2009	2
	2015	2
	2017	3
Quantidade de pessoas que participaram do processo de implantação da ISO 9001	2018	1
	até 10	3
	de 11 a 30	1
	de 31 a 50	4
	de 51 a 100	2
	acima de 101	2

Fonte: Dados da pesquisa

Análise e discussão dos resultados

Nesta sessão serão analisados os resultados da pesquisa empírica, relacionados às mudanças nos processos da área de gestão de pessoas, decorrente da implementação da ISO 9001, na visão dos respondentes.

O instrumento de pesquisa apresentou uma questão de múltipla escolha, na qual os respondentes assinalaram quais processos de Gestão de Pessoas haviam sofrido mudanças para atender aos requisitos da certificação ISO 9001.

Os processos elencados nessa questão foram aqueles identificados na revisão bibliográfica, a seguir: Planejamento de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Análise e Descrição de Cargo; Capacitação, Educação, Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Comunicação Interna; Implementação de Programas Motivacionais e de Incentivo; Postura da Liderança; Planos de Carreira; e Políticas de Salário e Valorização; (BOYS; WILCOCK, 2014; IZVERCIAN et al, 2014; LOPES, 2015; LOPES et al, 2012; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013; MILAN; PRETTO; PIGOZZI, 2012; PRADA; MIGUEL; FRANÇA, 1999; PRATES; CARASCHI, 2014; WICKRAMASINGHE, 2012; WEGNER et al, 2014). Além dos processos informados, havia no questionário um campo aberto onde os respondentes poderiam incluir outros processos que foram alterados.

A Tabela 2 resume os processos que sofreram mudanças nas empresas pesquisadas.

Tabela 2: Processos de Gestão de Pessoas que sofreram modificações

PROCESSOS QUE SOFRERAM MUDANÇAS PARA ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001	Quantidade de empresas	Percentual
Planejamento de Recursos Humanos	7	58,33%
Análise e Descrição de Cargos	7	58,33%
Capacitação, educação, treinamento & desenvolvimento	7	58,33%
Postura da liderança	7	58,33%
Recrutamento & Seleção	6	50,00%
Avaliação de desempenho	6	50,00%
Comunicação interna	4	41,66%
Implementação de programas motivacionais e de incentivo	2	16,66%
Planos de carreira	2	16,66%
Políticas de salário e valorização	2	16,66%
Inclusão e monitoramento de Key Performance Indicator (KPI)	1	8,33%
Não houve mudanças em nenhum processo de Gestão de Pessoas na empresa	2	16,66%

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise do quadro, percebe-se que os processos de gestão de pessoas sofreram alterações em virtude da implementação da ISO 9001 em 83,33% das empresas, sendo que em 16,66% das organizações não foi constatada qualquer mudança.

Dos 10 processos informados, 58,33% das organizações necessitaram fazer alterações em quatro processos: “Planejamento de Recursos Humanos”, “Análise e Descrição de Cargos”, “Capacitação, educação, treinamento & desenvolvimento” e “Postura da Liderança”; em 50% das empresas houve a necessidade de alterar dois processos: “Recrutamento & Seleção” e “Avaliação de desempenho”; em 33,33% das empresas o processo “comunicação interna” precisou ser modificado; e em 16,66% das organizações houve modificações nos processos “Implementação de programas motivacionais e de incentivo”, “Planos de carreira” e “Políticas de salário e valorização”. Um respondente incluiu ainda o processo “Inclusão e monitoramento de KPI’s (*Key Performance Indicators*), que segundo Marr, (2012) são os principais indicadores que os gerentes devem utilizar para acompanhar o andamento dos negócios da organização, possibilitando entender se os negócios serão bem-sucedidos ou se há algum desvio de rota, que poderá dificultar ou impedir o alcance dos objetivos organizacionais. O conjunto certo de indicadores dá visibilidade ao desempenho e destaca as áreas que precisam de atenção.

Essa constatação leva ao entendimento de que alterações internas foram necessárias para adequação aos requisitos da norma. Esse resultado vem ao encontro do posicionamento de Wickramasinghe (2012), pois ele afirma que para a implementação do sistema de qualidade em uma organização, é necessário que seja feito o redesenho das práticas de gestão de pessoas, para sua conformação com os processos da qualidade.

A necessidade de mudanças também foi destacada por Wickramasinghe (2012), após realizar pesquisa em 77 empresas do Sri Lanka, que fabricam vestuário para exportação e que são certificadas pela ISO 9001. Segundo ele, houve consideráveis mudanças nas funções e práticas da área de gestão de pessoas, bem como no papel desempenhado pelos profissionais de recursos humanos, em virtude da implantação do sistema de qualidade.

Análise das mudanças

Nesta sessão, serão discutidas quais foram as mudanças ocorridas nos processos de gestão de pessoas para o atendimento dos requisitos da ISO 9001 nas Empresas. No questionário as opções foram descritas de forma que os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa.

Quando indagado sobre a “*Percepção das mudanças ocorridas nos processos de Gestão de Pessoas devido à Certificação ISO 9001*”, verificou-se que: 41,66% dos respondentes assinalaram que foram percebidas mudanças pontuais nos processos, estritamente relacionadas às exigências da certificação; 41,66% responderam que as mudanças percebidas impactaram positivamente nos resultados da organização; e 25% afirmaram que foram percebidas mudanças nos processos de Gestão de Pessoas, mas que não impactaram significativamente nos resultados organizacionais.

Desse resultado, o que se destaca é a afirmativa de 25% dos respondentes de que embora tenham ocorrido alterações nos processos de gestão de pessoas, não foram identificados impactos positivos nos resultados organizacionais. Isso contraria o entendimento de Lizote et al (2014), pois os autores defendem que para melhorar os resultados organizacionais é preciso que as organizações melhorem, padronizem e organizem suas operações, aumentem a satisfação e a motivação dos funcionários e satisfaçam as necessidades dos clientes. Se a organização implementou essas ações e não houve percepção de melhoria dos resultados, demanda-se um aprimoramento dos estudos para identificar se os processos foram implementados adequadamente, para atender às especificidades da organização.

Ao ser inquirido sobre as *“Influências positivas que foram percebidas na área de Gestão de Pessoas devido à Certificação ISO 9001”*, alcançou-se os seguintes resultados:

- 66,66% dos respondentes assinalaram que as pessoas na organização percebem que existe uma política de recursos humanos que funciona efetivamente;
- 50% afirmaram que os treinamentos estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização;
- 33,33% responderam que: a empresa tornou-se capaz de atrair e reter talentos alinhados à Missão, Visão e Valores da organização; o Recrutamento e Seleção tornou-se mais objetivo; a Avaliação de Desempenho tem sido utilizada como um instrumento de desenvolvimento de pessoas; e os funcionários sentem-se mais participativos nas decisões tomadas na empresa;
- 25% indicaram que os resultados das Pesquisas de Clima são levados em consideração para provocar mudanças positivas na organização;
- 8,33% sinalizaram que o clima organizacional tornou-se mais favorável às pessoas.
- 16,66% dos respondentes apontaram que não foram observados impactos positivos na área de gestão de pessoas com a implementação na norma ISO 9001.

Esse resultado corrobora o entendimento de Prates e Caraschi (2014), quando defendem que as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo e efeitos significativos na implementação de um sistema de qualidade, pois colaboram para melhorar o desempenho dos empregados e a satisfação dos clientes.

É importante destacar ainda que 16,66% dos respondentes não identificaram ocorrência de qualquer influência positiva na área de gestão de pessoas em virtude da certificação da ISO 9001. Admite-se aqui uma limitação da pesquisa, pois não foi possível identificar nas organizações em questão, se os processos de gestão de pessoas já estavam funcionando adequadamente e não sentiram mudanças profundas com a implantação da ISO, ou se de fato foram promovidas alterações, mas estas alterações não resultaram em mudanças positivas.

Foi questionado também sobre as *“Influências negativas que foram percebidas na área de Gestão de Pessoas devido à Certificação ISO 9001”*, obtendo-se as seguintes respostas:

- 41,66% dos respondentes assinalaram que os processos se tornaram mais burocráticos e que alguns processos de Gestão de Pessoas existem apenas para cumprir com os requisitos da ISO 9001;
- 16,66% sinalizaram que os líderes em geral não percebem os benefícios da implantação do Sistema de Qualidade para a organização;
- 8,33% afirmaram que: não existe comprometimento das pessoas em cumprir os procedimentos da ISO 9001; os líderes não incentivam as pessoas a participarem dos treinamentos relativos à ISO 9001; e os líderes das áreas que não estão envolvidas com a implantação do Sistema de Qualidade tendem a não reconhecer o sistema;
- 50% dos respondentes responderam que não foram observados impactos negativos.

As influências negativas percebidas na área de gestão de pessoas em virtude da implementação da norma ISO 9001 (burocracia, participação da liderança, comprometimento dos funcionários) podem ser comparadas com os obstáculos e dificuldades a serem superados, destacados por vários autores como Maekawa; Carvalho; Oliveira (2013); Costal; Turrioni; Martins (2013) e Silva Jr. et al (2014).

A questão da participação e envolvimento da liderança é um dos fatores de destaque da implementação da norma e que precisa ser superada pelas organizações, pois como salientaram Lopes et al (2012) e Stetner; Pinheiro; Serra (2009), a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade está diretamente relacionada ao comprometimento da alta liderança, onde os dirigentes precisam aceitar e compreender o projeto a ser implementado, se posicionar de forma positiva e proativa e incentivar o engajamento dos demais funcionários.

Análise das mudanças nos processos de Treinamento e Desenvolvimento

Questionou-se especificamente quais mudanças ocorreram nos processos de Treinamento e Desenvolvimento, haja vista que os aspectos relacionados à capacitação são relevantes na norma, que deixa explícita a necessidade de pessoal competente e apto para realização dos serviços designados (ABNT, 2008; ABNT, 2015).

Dentre os itens do formulário, relacionados na Tabela 3, 8,33% dos respondentes assinalaram que não houve mudanças em nenhum processo de Capacitação e Treinamento. Nos demais, as mudanças observadas foram: treinamento relativo à própria norma e ao Sistema de Qualidade ISO 9001, integração e treinamento de novos funcionários, capacitação contínua para manutenção da política de qualidade e controle dos treinamentos executados.

Tabela 3: Processos relacionados à capacitação, educação, treinamento e desenvolvimento

PROCESSOS RELACIONADOS À CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO E QUE OCORRERAM MUDANÇAS DEVIDO À IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001	Quantidade de empresas	Percentual
Capacitação contínua (manutenção da política de qualidade)	9	75,00%
Controle dos treinamentos executados	9	75,00%
Integração de novos funcionários	7	58,33%
Treinamento inicial de novos empregados	6	50,00%
Relativo ao sistema de qualidade ISO 9001:2008	5	41,66%
Não houve mudanças em nenhum processo de Capacitação e Treinamento	1	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, Prada, Miguel e França (1999, p. 16) afirmam que na implantação de programas, cabe às ações do treinamento prover os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, além de cooperar para a mudança de comportamento, o que é imprescindível para a “conscientização e consolidação de sistemas de qualidade”.

Ao mesmo tempo, Milan, Pretto e Pigozzi (2012) defendem que um dos aspectos que contribuem para a obtenção de melhores resultados na área produtiva, nos lucros e na rentabilidade das organizações é a necessidade de as empresas investirem em programas de capacitação e aperfeiçoamento de seus empregados, objetivando suprir as necessidades de conhecimentos, tanto em nível de gestão quanto em nível comportamental.

Conclusão

A busca por mais competitividade tem feito com que as empresas invistam na implantação de Sistemas de Qualidade, baseados em normas e requisitos para padronizar procedimentos e processos de trabalho. Com isso, as organizações visam garantir a qualidade de seus serviços e produtos e atender às necessidades dos clientes e do mercado de atuação.

A implementação do Sistema de Qualidade ISO 9001 envolve mudanças estruturais e culturais na empresa, considerando todas as pessoas envolvidas. Assim, torna-se fundamental entender a necessidade de mudanças dos processos de Gestão de Pessoas, para que os requisitos da norma possam ser atendidos. Foi essa a premissa que motivou a questão de pesquisa deste artigo - “as práticas em Gestão de Pessoas são adequadas para a implementação da ISO 9001?”

A revisão teórica aponta a necessidade de alinhamento dos processos de Gestão de Pessoas aos requisitos exigidos pela norma, elencando aqueles que a literatura destaca como os mais importantes e que merecem atenção das empresas que buscam a certificação. Com base nesses processos, elaborou-se o questionário, posteriormente respondido por pessoas que participaram diretamente do processo de implementação da norma ISO 9001, alcançando-se com isto, o primeiro objetivo deste estudo: “identificar os processos de Gestão de Pessoas necessários para a implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001”.

Quanto ao segundo objetivo que é “analisar as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas em função da implantação deste Sistema de Gestão de Qualidade” foi possível perceber que em boa parte das organizações, as mudanças ocorreram para adequar os processos de gestão de pessoas às exigências da norma e os processos que sofreram alterações na maioria das empresas foram os relacionados ao

planejamento de pessoal, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, capacitação da liderança, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

Observou-se ainda que com a implementação da norma ISO 9001, a área de gestão de pessoas sofreu tanto impactos positivos quanto negativos. As principais influências negativas identificadas estão relacionadas ao aumento da burocracia e à participação, comprometimento e engajamento da liderança. Quanto as influências positivas, apontam para a transformação da gestão de pessoas em uma área estratégica, onde a atração, retenção e capacitação dos funcionários passaram a estar alinhados aos propósitos, estratégias e objetivos organizacionais; além disto, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada como instrumento de desenvolvimento das pessoas, os funcionários tiveram um aumento em sua participação nas decisões organizacionais e o clima organizacional passou a ser mais favorável. A percepção da grande maioria dos respondentes foi de que com a implantação da ISO 9001, as organizações efetivaram políticas de recursos humanos que passaram a funcionar realmente.

Esta pesquisa limitou-se a identificar as mudanças observadas nas organizações sob a ótica das pessoas que atuaram diretamente no processo de implantação do Sistema de Qualidade ISO 9001.

Referências

ABNT NBR ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Rio de Janeiro, 2008.

ABNT NBR ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Rio de Janeiro, 2015.

ABNT NBR ISO 9000:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - fundamentos e vocabulário. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**, Rio de Janeiro, 2015.

ANACLETO, C. A.; PALADINI, E. P. Gestão estratégica da qualidade para empresas produtoras de alimentos orgânicos: diretrizes para a expansão do mercado consumidor. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n.1, p. 51-64, jan./mar. 2015.

BOYS, K. A.; WILCOCK, A. E. *Improving integration of human resources into quality management system standards*. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 31, n. 7, p. 738-750, 2014.

COSTAL, G. C. S. Z.; TURRIONI, J. B.; MARTINS, R. A. Adaptação de um *wiki* para a informatização da documentação do Sistema de Gestão de Qualidade. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 963-978, 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, W. A. et al. Litígio da gestão de pessoas e a gestão da qualidade: um diagnóstico para atender os *stakeholders*. **Gestão da produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 10, n. 2, p. 49-63, abr./jun. 2015.

IZVERCIAN, M. et al. *The impact of human resources and Total Quality Management on the enterprise*. **Procedia - Social and Behavior Sciences**, Romênia, p. 27-33, mar. 2014.

LIZOTE, S. A. et al. Gestão da qualidade: um estudo de caso com base no Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC) em uma empresa prestadora de serviços contábeis. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, out. 2014.

LOPES et al. Avaliação do nível de percepção dos colaboradores sobre a gestão da qualidade em uma empresa do ramo de logística. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, out. 2012.

LOPES, M. J. F. C. **Certificação ISO 9001:2008 e Gestão de Recursos Humanos: Precedentes e Consequentes**. Estudo de Caso das Unidades de Serviços Certificadas da Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal, dez. 2015.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001:2008 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MARR, B. *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. *Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MILAN, G. S.; PRETTO, M. R.; PIGOZZI, P. R. Gestão da qualidade e cultura organizacional: Um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de embalagens de papelão. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 17, n. 4, p. 40-54, out./dez. 2012.

NASCIMENTO, A. P. do; PASCUCI, L. M.; NASCIMENTO, L. C.; OLIVEIRA, M. P. V. de; A estratégia da qualidade ou a qualidade da estratégia? Uma avaliação da adoção da gestão estratégica na norma abnt nbr iso 9001:2015. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 2, n. 1, pp. 57-69, 2017.

NETO, R. S. N.; RUSCHEL, R. C.; PICCHI, F. A. Avaliação de ferramentas de tecnologia da informação na construção com funcionalidades móveis compatíveis aos itens da NBR ISO 9001:2008. *Revista Eletrônica de Engenharia Civil*, vol. 6, n.1, 2013: 16-23. Disponível em <<http://revistas.ufg.br/index.php/reec/index>>. Acesso em: 28 out. 2016.

PONTES, B. R. *Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração*. 16ª ed. São Paulo: LTr, 2013.

PRADA, D. F; MIGUEL, P. A. C.; FRANÇA, A. C. L. Práticas da gestão de pessoas no contexto da qualidade. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 13-22, 1999.

PRATES, G. A.; CARASCHI, J. C. *Organizational impacts due to ISO 9001:2008 certified implementation on brazilians cardboard companies*. *International Journal of Academy Research in Business and Social Sciencies*, vol. 4, maio 2014.

PSOMAS, E. L.; JACA, C. *The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 33, n. 3, p. 380-398, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. D. P. B. *Metodología de la Investigación*. 4. ed. México: Mc Graw-Hill, 2006.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

SILVA Jr, M. T. et al. Utilização da ISO 9001:2008: um *survey* nas empresas situadas no Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. XXXVIII Encontro da ANPAD. *Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, set. 2014.

STETNER, A. B. O.; PINHEIRO, C. R. M. S.; SERRA, J. R. O papel da área de gestão de pessoas durante o processo de implantação de sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde do trabalho. XVI Simpósio de Engenharia de Produção. *Anais do XVI Simpósio de Engenharia de Produção*, São Paulo, nov. 2009.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WEGNER, R. S. et al. A importância das políticas de administração de recursos humanos estarem alinhadas a gestão da qualidade dos serviços. XXI Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais do XXI Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, nov. 2014.

WICKRAMASINGHE, V. *Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study*. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Reino Unido, v. 29, n. 8, p. 836-850, 2012.