

# Normalização da Gestão de Recursos Humanos em Organizações no Brasil

## Human Resource Management Standardization in Brazilian Organizations

Leonardo Tadeu da Silva Gomes Viana\*

Alzeleni Pio da Silva Tavares Correa\*\*

Aldo Shimoya\*\*\*

Ana Carla de Souza Gomes dos Santos\*\*\*\*

Rui Manuel Pinto Dantier\*\*\*\*\*

A gestão eficaz dos recursos humanos e a implantação de boas práticas tornaram-se essenciais para a sobrevivência das organizações. Este trabalho teve como objetivo verificar o nível de importância, segundo a percepção de profissionais de um grupo do LinkedIn, dos processos normalizados da gestão de recursos humanos em organizações no Brasil. Foi aplicado um questionário eletrônico com a participação de 157 entrevistados. Verificou-se que todos os entrevistados consideram que: a implantação de uma norma de sistema de gestão promove a melhoria para a gestão dos recursos humanos e para os processos das organizações; e traz diversos benefícios econômicos.

*Effective human resource management and implementation of good practices became essential to organizational survival. This work aimed at verifying the level of importance of human resource management standardized processes in organizations in Brazil according to the perception of a group of professionals on LinkedIn. An electronic survey was carried out with 157 interviewees. The investigation verified that all the interviewees consider the implementation of a management system standard promotes the improvement of human resources management and of organizational processes, as well as various economic benefits.*

Palavras-chave: Coeficiente alfa de Cronbach. Gestão de recursos humanos. Normalização. Padronização. Recursos humanos.

*Keywords: Cronbach's alpha coefficient. Human resource management. Standardization. Normalization. Human resources.*

\* Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes (UCAM), Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: leonardthadeu@gmail.com.

\*\* Mestre em Planejamento Regional e Gestão de Cidades, administradora, professora dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção da Universidade Cândido Mendes - Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: alzelenitavares@yahoo.com.br.

\*\*\* Doutor em Genética e Melhoramento pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor da Universidade Cândido Mendes (UCAM) - Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: aldoshimoya@yahoo.com.br.

\*\*\*\* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (2016). Professora na Universidade Cândido Mendes - Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: anacarla.engenharia@gmail.com.

\*\*\*\*\* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Professor do Instituto Federal Fluminense *campus* Quissamã/RJ - Brasil. E-mail: rdantier@ifff.edu.br.

## ***1 Introdução***

A normalização é um importante tema para a sociedade moderna, pois ela possibilita que as organizações trabalhem juntamente com as suas partes interessadas, sendo elas: clientes, colaboradores, acionistas e o governo. Dessa forma, é possível colocar à disposição de todos, produtos e serviços de maior qualidade que buscam a satisfação dos consumidores (ABNT, 2014b).

Em 1987, surgiu a família de normas *International Organization for Standardization* (ISO) 9000, baseadas na norma britânica *British Standard* (BS) 5750, que estabelece requisitos para um sistema de gestão da qualidade. O mundo sentiu a necessidade de normas que discorressem sobre modelos de sistemas de gestão baseados nas melhores práticas mundiais e, desde 1987, a ISO compreendeu essa necessidade e começou a investir nesse tipo de norma, que está surgindo e mudando a forma de agir da sociedade e das organizações (BSI, 2014).

A implantação de normas de sistema de gestão se tornou tão importante que, nas pesquisas da ISO de 1993 até 2013, é possível notar esse acréscimo. Em 1993, a ISO 9001 havia sido utilizada para certificar 46.571 organizações no mundo. Em 2013, data da última pesquisa realizada pela ISO, foi registrado um aumento de 2425%, sendo o número de 1.129.446 organizações certificadas no mundo (ISO, 2015c).

A ISO possui registro de 52 normas de sistemas de gestão em seu *site* oficial. Isso comprova que essa área de atividade possui alta relevância para o mundo, tanto que a ISO, no ano de 2012, criou um comitê técnico para cuidar do assunto em nível internacional, com o objetivo de desenvolver normas técnicas relacionadas ao tema (ISO, 2015b).

A gestão de recursos humanos é uma função essencial dentro das organizações, pois tais recursos exercem as atividades relacionadas aos processos de organização e implantação de normas. Chiavenato (2008) relata a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, onde o tema é explorado a partir dos principais processos de gestão de pessoas. De acordo com o autor, a gestão de recursos humanos é importante, pois:

Por muitos anos se pensou que o gargalo que trava o desenvolvimento das empresas fosse o capital. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. (CHIAVENATO, 2008, p. 11)

Diante do exposto, o trabalho teve como objetivo verificar o nível de importância, segundo a percepção de profissionais de um grupo do LinkedIn, que a normalização dos processos organizacionais possui para a melhoria da gestão dos recursos humanos nas organizações que atuam no Brasil.

## ***2 Normalização***

### ***2.1 Conceito***

Segundo a ABNT (2014d), a normalização pode ser definida como o processo de criação e utilização de normas e padrões para resolver ou prevenir situações indesejadas, com o apoio das partes interessadas e com o intuito de desenvolver a economia mundial.

Em um conceito mais amplo é possível afirmar que normalizar é padronizar processos e produtos (bens e serviços) utilizando as melhores práticas adotadas pelas áreas de referências ou entidades representativas (associações) da sociedade. Desse modo, a normalização é um pilar para as definições estratégicas de empresas, setores, países e blocos econômicos.

Encontram-se na Figura 1 as atividades de normalização, na qual pode-se observar que essas atividades funcionam como um grupo de engrenagens interdependentes que envolvem a organização e padronização; critérios de qualidade e produção uniforme; e difusão do conhecimento e suporte à cadeia produtiva (ABNT; SEBRAE, 2012).

Segundo a ABNT (2011), a normalização é a aplicação do conhecimento técnico e científico, que já possui o seu espaço nos mais diversos setores produtivos como, por exemplo, a indústria, o comércio e serviços. Ela nos permite realizar indefinidamente a mesma sistemática com probabilidade bem reduzida de erros, ou seja, com o uso da normalização a empresa possui grandes chances de sucesso em seus processos normalizados.



**Figura 1 - Atividades de Normalização**

Fonte: ABNT; SEBRAE (2012)

Por consequência da normalização dos processos, ao atender normas criadas por órgãos reguladores e de padronização de condutas, como ISO 9001 e ISO 14001, o departamento de recursos humanos é capaz de normatizar essas normas com o estabelecimento de regras próprias. Portanto, é mister esclarecer os conceitos de normalização e normatização para que não gere confusão teórica: normalização diz respeito ao estabelecimento de regras por órgãos reguladores externos à organização, e normatização diz respeito às normas criadas internamente para educar, auxiliar o bom convívio e ampliar a competitividade da empresa.

## 2.2 Importância

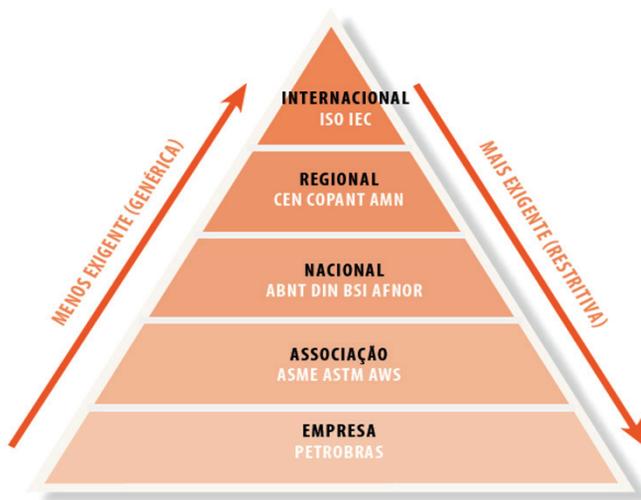
A normalização gera diversos benefícios às organizações que a implantam, tais como o uso correto e racional dos recursos evitando desperdícios, organização do processo produtivo, padronização do processo de trabalho, documentação do conhecimento técnico e científico adquirido com a experiência, desenvolvimento das competências dos recursos humanos, adequação dos processos promovendo a melhoria da segurança no trabalho, melhor gerenciamento do tempo para execução das atividades e maior satisfação do cliente com o aumento do nível de qualidade dos produtos e serviços (ABNT, 2014e; CNI, 2002).

Segundo a ABNT (2014b), as normas possuem uma grande importância para as principais partes interessadas. É possível destacar duas partes interessadas de importância significativa, a empresa e a sociedade. Para a empresa, a implantação de normas externa o desejo de se ofertar produtos e serviços que satisfaçam o cliente, ou seja, a meta de qualquer empresa é vender o que é produzido para que sua margem de lucro seja

alavancada. Os colaboradores são os principais atores que participam dos processos produtivos da empresa. Então é possível afirmar que a sociedade, local de onde provêm os colaboradores, busca a qualidade de vida no trabalho, assim como naquilo que é consumido, seja ele um produto ou serviço.

### 2.3 Níveis de normalização

A normalização possui uma classificação de acordo com o grau de alcance. Na Figura 2 pode-se observar que ela é dividida em cinco níveis: internacional, regional, nacional, associação e empresarial. Os organismos de normalização são os órgãos responsáveis por criar, aprovar e divulgar as normas. O seu escopo de atuação está diretamente ligado aos fatores geográficos, econômicos e políticos (ABNT, 2014c).



**Figura 2 - Níveis de normalização**

Fonte: ABNT; SEBRAE (2012)

Segundo o CNI (2002), o papel dos organismos de normalização é exercido de acordo com o seu nível de alcance. No Quadro 1 encontra-se a descrição detalhada desses organismos.

| Nível de Normalização | Descrição   |
|-----------------------|---|
| Internacional         | É responsável pelas normas aplicáveis em nível global. Essas normas são desenvolvidas por organismos de normalização internacional. A <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) e <i>International Electrotechnical Commission</i> (IEC) são os melhores exemplos desse tipo de organismo.  |
| Regional              | É responsável pelas normas aplicáveis a um grupo de países. Os organismos regionais estão vinculados aos blocos econômicos e servem como referência para a comercialização entre os países membros dos blocos. São exemplos de organismos regionais de normalização o Comitê Europeu de Normalização (CEN) e a Associação Mercosul de Normalização (ANM). |
| Nacional              | É responsável pelas normas aplicáveis a uma nação. Os organismos nacionais elaboram as normas a partir de um consenso entre as partes interessadas, buscando o desenvolvimento dos setores produtivos de um país. No Brasil, o organismo de normalização oficial é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).                                     |
| Associação            | É responsável pelas normas aplicáveis a seus associados que pertencem a um determinado grupo. Essas normas podem ser utilizadas de forma genérica. Nos Estados Unidos existe a <i>American Society for Testing and Materials</i> (ASTM), que possui com boa adoção na sua área de atuação.  |
| Empresarial           | Elabora normas que são aplicáveis aos processos da organização, podendo compartilhar seu conhecimento com seus parceiros comerciais e grupos de interesse. A Petrobras é uma empresa brasileira referência, quando o assunto é normalização.  |

### Quadro 1 - Descrição dos Organismos de Normalização

#### 2.4 Processo de normalização internacional

O processo de normalização internacional tem sua origem entre o fim do século XIX e começo do século XX no segmento eletrotécnico, que identificou a necessidade de padronização no mundo. A IEC surgiu em 1906 como o primeiro organismo de normalização internacional. No ano de 1926 foi estabelecida a *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA), formada

por 20 integrantes e com foco na área mecânica. Como consequência da Segunda Guerra Mundial, a ISA foi extinta (CNI, 2002).

Ao final da Segunda Guerra Mundial, os países que sofreram as consequências dos conflitos entenderam a necessidade de haver uma forma de ajuda mútua, o que culminou no surgimento do Comitê das Nações Unidas para a Coordenação de Normas. E este pode ser considerado o embrião para o surgimento da ISO, que é o atual organismo de normalização internacional (ABNT, 2011).

#### *2.4.1 International organization for standardization*

Em outubro de 1946 foi realizada uma conferência internacional pela Organização das Nações Unidas (ONU), onde surgiu o organismo internacional de normalização - ISO. Foi decidido que o organismo seria financiado pelos países membros e que, para a determinação da contribuição que deveria ser paga por cada país seriam considerados os fatores população e importância econômica. Nesta conferência também foi decidida que a cidade na qual a ISO iria estabelecer e manter sua sede seria a cidade de Genebra, na Suíça, local onde a ISO mantém suas raízes até os dias atuais (ABNT, 2011).

Os integrantes da ISO são formados pelos organismos nacionais de normalização, que possuem maior representatividade em seus países quando o assunto é normalização. No caso do Brasil, a entidade representativa é a ABNT (CNI, 2002).

Em 1971, a ISO passou a ser um órgão de grande importância ao mudar suas atividades, que estavam focadas em criar e publicar recomendações, passando a desenvolver normas internacionais. Essa mudança só foi possível graças às pressões sofridas pela ISO, as quais consistiram no fato de que empresas globais, governos e organismos nacionais de normalização reivindicaram soluções que apresentassem melhor resultado perante o crescimento que estava ocorrendo no comércio mundial (ABNT, 2011).

A estrutura funcional da ISO é dividida em comitês técnicos, que são compostos por integrantes que se inscrevem como membros-P (participantes) ou membros-O (observadores) (CNI, 2002).

Cada comitê técnico possui uma secretaria técnica que fica sob a responsabilidade de um organismo nacional de normalização, sendo este responsável por responder pelos custos oriundos da secretaria, devendo manter uma relação de imparcialidade quanto ao papel de entidade representativa exercido em seu país (CNI, 2002).

Os subcomitês técnicos são subdivisões dos comitês técnicos, também possuem uma secretaria técnica e uma abrangência de atuação restrita dentro do comitê, possuindo, porém, a mesma estrutura de integrantes dos comitês técnicos (CNI, 2002).

Os comitês técnicos e subcomitês podem ser divididos em grupos de trabalho, conhecidos como *working groups* (WG), indicados pelos membros-P (CNI, 2002).

O desenvolvimento das normas ISO ocorre por meio de seus comitês técnicos, que estão organizados através de uma divisão por assunto. As normas são aprovadas por meio de votação dos integrantes do comitê técnico (CNI, 2002).

Segundo a CNI (2002), o processo de elaboração das normas inicia-se com a demanda surgida a partir de uma necessidade comum entre os países membros da ISO. Essa necessidade é avaliada e votada pelo comitê técnico e subcomitê para inclusão da demanda no programa de trabalho.

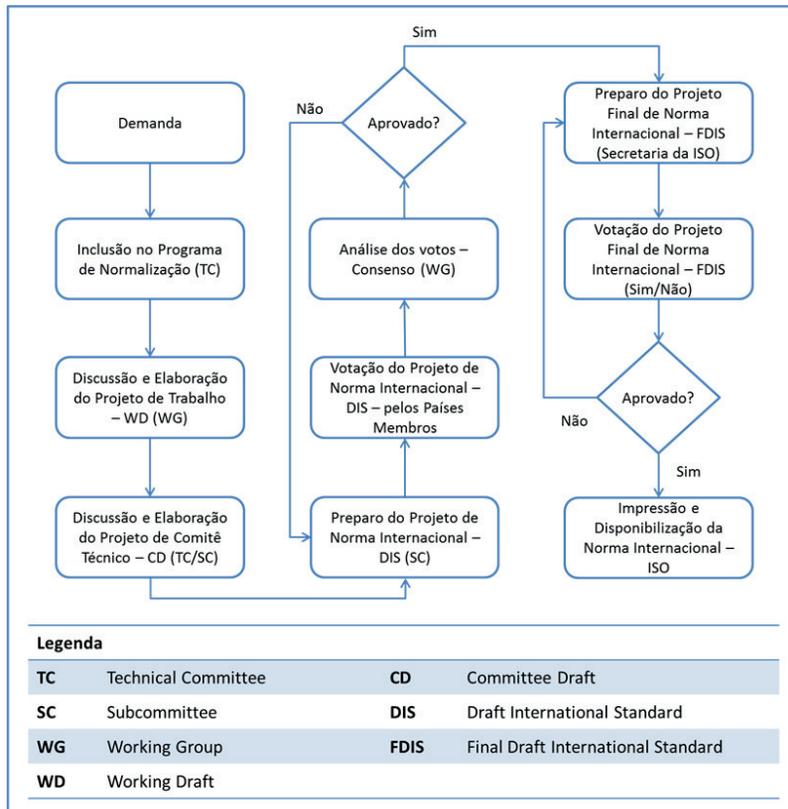
O comitê técnico e subcomitê designam um grupo de trabalho responsável por discutir o assunto. Caso este esteja em consenso, o grupo de trabalho desenvolve o *working draft* (WD), que se refere ao projeto da norma que é submetida à aprovação do comitê técnico e do subcomitê. Na próxima fase, o documento passa a se chamar *committee draft* (CD); este documento é debatido pelo comitê técnico e subcomitê e normalmente tem como resultado grandes alterações em seu conteúdo. Posteriormente, ele é votado e, se aprovado, segue para a próxima fase (CNI, 2002).

A próxima etapa é *draft international standard* (DIS), este é o projeto de norma internacional e é disponibilizado para votação de todos os integrantes da ISO independentemente da participação da elaboração do projeto da norma (CNI, 2002).

Durante todas as fases já citadas, o documento pode receber de seus eleitores comentários e apontamentos para melhoria. Na última fase, após analisados todos os comentários e inseridas as melhorias apontadas, o documento se torna o *final draft international standard* (FDIS) e é disponibilizado para votação com as opções de sim ou não. Após a aprovação, esse documento se torna oficialmente uma norma internacional da ISO (CNI, 2002).

Em caso de reprovação durante as atividades de votação, o documento retorna a sua fase anterior para revisão e análise e depois segue o fluxo normal (CNI, 2002).

Na Figura 3 encontra-se uma visão detalhada das etapas envolvidas no desenvolvimento de uma norma internacional.



**Figura 3 - Processo de elaboração de normas internacionais**

Fonte: Adaptado de CNI (2002)

### 2.5 Processo de normalização brasileiro

O processo de normalização brasileiro é regulamentado pelo governo federal. Foi criado por meio de lei federal o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO). A estrutura do SINMETRO é formada por diversas partes, sendo as principais:

- Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO);
- Comitê Brasileiro de Normalização (CBN);
- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO);
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (BRASIL, 1973).

Pode-se observar na Figura 4 a formação e integração da estrutura do processo de normalização brasileiro.

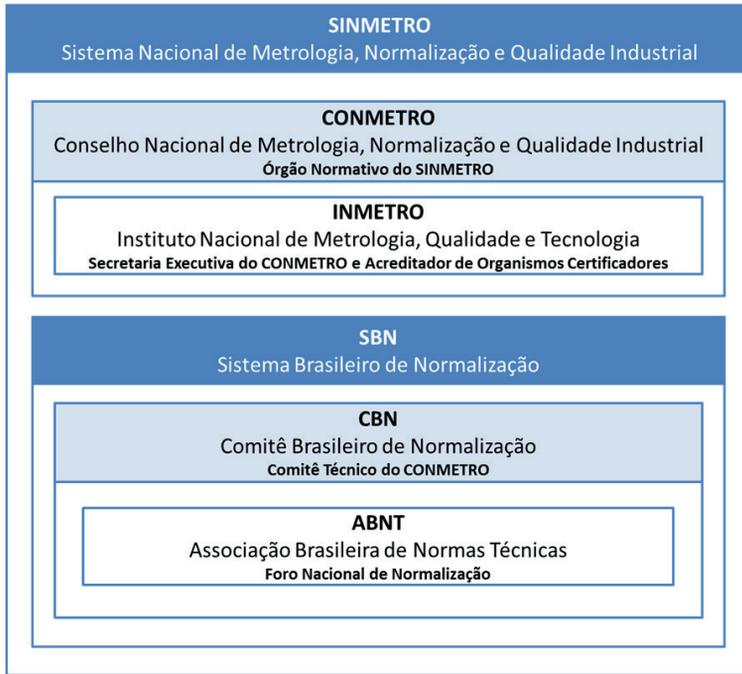


Figura 4 - Estrutura do SINMETRO

Na Figura 5 é apresentado o fluxo do processo de desenvolvimento de normas brasileiras.

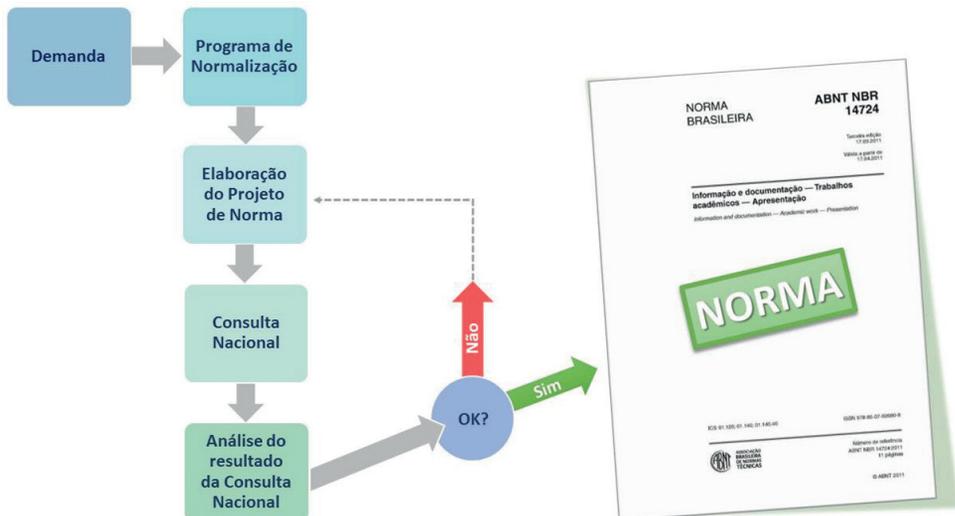


Figura 5 - Processo de Elaboração de Normas Brasileiras

Fonte: ABNT (2014a)

Encontra-se no Quadro 2 a descrição completa sobre a estrutura que compõe o processo de normalização brasileiro.

(continua)

| Estrutura  | Descrição   |
|--|---|
| Sistema nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial  | <p>O Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO) foi criado em 11 de dezembro de 1973 pela lei nº 5.966 com a missão de criar e realizar a política nacional de metrologia, normalização industrial e certificação de qualidade de produtos industriais (BRASIL, 1973; INMETRO, 2012d).</p> <p>A criação do SINMETRO foi um importante marco para a normalização brasileira já que o Estado assumiu oficialmente a responsabilidade de fiscalizar as atividades de normalização do país.</p> |
| Conselho nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial | <p>O CONMETRO exerce o papel de órgão normativo do SINMETRO. O Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior é o órgão do governo federal responsável por presidir o conselho, cuja presidência é ocupada pelo Ministro de Estado (INMETRO, 2012e).</p> <p>A principal atribuição do CONMETRO é criar e fiscalizar a política nacional de metrologia, normalização industrial e certificação de qualidade de produtos industriais (BRASIL, 1973).</p>  |
| Instituto nacional de metrologia, qualidade e tecnologia             | <p>O INMETRO é a entidade que tem como atribuição executar as atividades relativas à política nacional de metrologia, normalização industrial e certificação de qualidade de produtos industriais (ABNT; SEBRAE, 2012; INMETRO, 2012f)).</p> <p>Na área da normalização, o INMETRO tem uma importante atuação, pois ele é o responsável pela acreditação oficial dos organismos de avaliação da conformidade (BRASIL, 1973; INMETRO, 2012f).</p>  |

**Quadro 2 - Estrutura do Processo de Normalização Brasileiro**

(conclusão)

| Estrutura                                | Descrição  |
|--|--|
| Comitê brasileiro de normalização        | <p>O CBN é um órgão que exerce o papel de assessoramento ao CONMETRO, sendo sua principal atribuição fornecer suporte em todos os temas relacionados à normalização dentro do âmbito do Sistema Brasileiro de Normalização (SBN), cuja descrição está documentada no Termo de Referência do SBN (INMETRO, 2012a; INMETRO, 2012b).</p> <p>O SBN é um sistema dentro da estrutura do SINMETRO que tem como atribuição desenvolver e gerir as ações de normalização. Já o CBN tem como responsabilidade assegurar o cumprimento do Plano Brasileiro de Normalização (PBN), que se refere a um documento desenvolvido pelo CBN, tendo como aprovador o CONMETRO. Esse documento busca alinhar as solicitações do Governo e da Sociedade (INMETRO, 2012c).</p>  |
| Associação brasileira de normas técnicas | <p>A Associação Brasileira de Norma Técnicas (ABNT) é o organismo brasileiro de normalização que tem como atribuição criar e publicar normas no âmbito nacional. Ela faz parte do corpo fundador da ISO e possui presença cativa nos comitês técnicos da ISO, tomando como referência primária as normas internacionais. As normas brasileiras são criadas em função do surgimento da demanda da sociedade apresentada por qualquer interessado que tenha alguma relação quanto ao tema que deve ser padronizado (ABNT, 2014a).</p> <p>A ABNT avalia a procedência do tema que deve ser padronizado e, se procedente, encaminha o assunto para um comitê responsável inseri-lo no programa de normalização; posteriormente o tema é discutido por comissões até que haja uma concordância das partes envolvidas na discussão, e a partir daí uma comissão cria o projeto de norma (ABNT, 2014a).</p> <p>Depois de criado o projeto de norma este é submetido à consulta nacional para que qualquer interessado possa se manifestar contra a norma ou propor melhorias. Após essa fase, a comissão responsável pelo projeto da norma estuda todos os apontamentos realizados durante a consulta nacional e realiza as alterações procedentes. A última fase é a homologação e publicação pela ABNT (ABNT, 2014a).</p> |

**Quadro 2 - Estrutura do Processo de Normalização Brasileiro**

## *2.6 Processo de normalização empresarial*

A normalização no âmbito empresarial é um importante fator de competitividade para as organizações, pois proporciona consistência aos processos realizados. Dizer que um processo é documentado e consistente significa dizer que ele está alinhado e pode ser executado por qualquer colaborador que o utilize como base para o seu trabalho. Isso traz um aumento da eficiência e eficácia da organização já que proporciona a retenção e disseminação da informação (ABNT, 2014d).

Normalmente as empresas utilizam como base para estabelecer os seus processos internos a implantação de uma norma como a ISO 9001, que possui grande destaque no cenário mundial devido a sua ampla aceitação (ABNT, 2008).

O processo de normalização empresarial traz segurança para as organizações na medida em que norteia as atividades de toda a força de trabalho, demonstrando que os processos existem de maneira efetiva (ABNT, 2014d).

## *2.7 Normas de sistemas de gestão*

As normas de sistemas de gestão são o resultado de um trabalho de consenso entre especialistas de determinado assunto, os quais determinaram, mediante um padrão, um modelo a ser seguido, que possui todos os fatores necessários para garantir a eficácia da organização que a implementa (ISO, 2015d).

A implantação dessas normas possui uma série de benefícios, tanto para as empresas quanto para os colaboradores, clientes e demais partes interessadas. Os benefícios que possuem destaque são: melhor eficiência na utilização de recursos; melhoria no gerenciamento dos riscos e atendimento às expectativas dos clientes garantindo a sua satisfação (ISO, 2015d).

# **3 Gestão de recursos humanos**

## *3.1 Conceito*

O processo de globalização vem causando uma mudança radical das práticas de gestão de recursos humanos visto que hoje as oportunidades são divulgadas amplamente e não se retêm bons profissionais apenas pelo salário. Os recursos humanos esperam de suas organizações uma atitude que promova o reconhecimento do seu valor enquanto colaborador (GAMEIRO, 2008).

Administrar recursos humanos é o exercício de cunho administrativo voltado a adquirir, capacitar, avaliar e compensar as pessoas que atuam nas organizações. Os gestores, entre outras atribuições, possuem a responsabilidade da gestão de pessoas,

pois participam ativamente dos processos de provimento e capacitação dos profissionais (CHIAVENATO, 2008).

Os recursos humanos não são apenas meios de produção que podem ser tratados como os demais recursos utilizados nos processos de produção, são peças fundamentais para o adequado funcionamento da organização e, portanto, devem ser tratados como parceiros (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), os profissionais colaboram com seus conhecimentos, experiências e atitudes, apoiando a tomada de decisão que alavanca o desempenho da organização.

### 3.2 Importância

Os recursos humanos são um fator de sucesso, já que devem atuar de forma sinérgica em prol dos objetivos da organização, participando ativamente de todos os processos como um verdadeiro colaborador (GAMEIRO, 2008).

Os padrões ou *frameworks* apoiam ativamente as organizações para que estas determinem processos eficientes e eficazes que garantem um alinhamento das atividades para toda a força de trabalho, além de sugerir a implementação de processos motivacionais que estimulam a retenção de colaboradores nas organizações e o estabelecimento de um clima organizacional agradável (GAMEIRO, 2008).

### 3.3 Processos de recursos humanos

Segundo Chiavenato (2008), a área de gestão de recursos humanos pode ser dividida em seis processos, conforme é possível observar no Quadro 3.

| Processos                 |  |  |  |   |  |
|---------------------------|--|--|--|---|--|
| Agregar pessoas           | Aplicar pessoas                                    | Recompensar pessoas                        | Desenvolver pessoas  | Manter pessoas  | Monitorar pessoas                                      |
| -Recrutamento<br>-Seleção | -Modelagem do trabalho<br>-Avaliação do desempenho | -Remuneração<br>-Benefícios<br>-Incentivos | -Treinamento<br>-Desenvolvimento<br>-Aprendizagem<br>-Gestão do conhecimento | -Higiene e segurança<br>-Qualidade de vida<br>-Relações com empregados e sindicatos | -Banco de dados<br>-Sistemas de informações gerenciais |

**Quadro 3 - Os seis processos de gestão de recursos humanos**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

A normatização de condutas para realizar os processos acima descritos amplia a capacidade estratégica das empresas e as condições para a entrega de resultados esperados pelos órgãos normalizadores.

Os processos de gestão de recursos humanos são explanados com mais detalhes no Quadro 4 (CHIAVENATO, 2008).

| <b>Processo</b>     | <b>Descrição</b>  |
|---------------------|---|
| Agregar pessoas     | Atividade de prover recursos humanos para as organizações   |
| Aplicar pessoas     | Atividades destinadas a modelar os cargos e avaliar o desempenho dos recursos humanos   |
| Recompensar pessoas | Atividades de compensação dos recursos humanos  |
| Desenvolver pessoas | Atividades de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos e mobilidade (transferências, mudanças de função e evolução de carreira) |
| Manter pessoas      | Atividades que visam proporcionar um ambiente agradável, seguro e justo para os recursos humanos  |
| Monitorar pessoas   | Processo de gerenciamento dos recursos humanos por meio de sistemas de informação   |

#### **Quadro 4 - Os processos de gestão de recursos humanos**

Para a organização, obter processos de gestão de recursos humanos bem definidos e descritos de modo que possam ser replicados na maior objetividade possível, a partir da normatização das condutas, permite que a gestão de recursos humanos entregue resultados mais precisos à direção.

Atividades da gestão de recursos humanos como o planejamento para o recrutamento e seleção; descrição de cargos; planos de cargos e salários; planos de desenvolvimento e treinamento de pessoas; pesquisas de clima organizacional, entre outros, permitem que a organização utilize sua força de trabalho sinergicamente para alcançar objetivos externos, como o atendimento às normalizações.

### *3.4 Normas internacionais sobre a gestão de recursos humanos*

A prática da criação de normas é muito importante em todas as áreas de uma sociedade para que esta seja mais justa e desenvolvida. Na área de recursos humanos não poderia ser diferente (ISO, 2015d). A adoção de normas é um importante fator de sobrevivência para qualquer organização, principalmente para aquelas que possuem clientes exigentes que esperam que um produto supere as suas expectativas (ABNT, 2014b).

Nesse cenário, ter um gerenciamento eficaz dos recursos humanos torna-se um fator de competitividade importantíssimo, pois eles são o capital intelectual que faz a engrenagem funcionar adequadamente garantindo que as organizações atinjam os seus objetivos.

Alguns países desenvolvidos perceberam a importância de gerenciar seus recursos humanos utilizando as melhores práticas, e desenvolveram normas; a exemplo disso a Inglaterra, que criou a norma *Investors in People*. O Instituto Português de Qualidade (IPQ), que é organismo nacional de normalização de Portugal, criou a norma portuguesa NP4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos. A ISO criou um comitê técnico para cuidar dos assuntos relacionados à gestão de recursos humanos (GAMEIRO, 2008).

No Quadro 5 encontram-se as normas de gestão de recursos humanos e a sua descrição.

| Norma   | Descrição   |
|---|---|
| <i>Investors in people</i>                      | <p>O <i>Investors in people</i> é uma norma organizada em 39 requisitos divididos em 10 indicadores das melhores práticas de gestão de pessoal (INVESTORS IN PEOPLE, 2014).</p> <p>Para uma organização ser acreditada por esta norma é necessária a apresentação de informações que evidenciem o atendimento aos 39 requisitos normativos (INVESTORS IN PEOPLE, 2014).</p>   |
| NP-4427 - Sistema de Gestão de Recursos Humanos | <p>A NP 4427 prega o conceito de se atrair, manter e desenvolver pessoas nas organizações (IPQ, 2004).</p> <p>A norma é estruturada em requisitos que possuem compatibilidade com os requisitos da ISO 9001, o que facilita sua implementação em organizações que já possuam a ISO 9001 implantada (IPQ, 2004).</p> <p>Nessa norma são abordadas as principais práticas que já demonstraram ter eficácia nas organizações, como os processos de recrutamento e seleção, compensações, desenvolvimento, avaliação de desempenho, sanções disciplinares, avaliação da satisfação interna e diversas outras que agregam muito valor (IPQ, 2004).</p> |

### Quadro 5 - Normas internacionais de gestão de recursos humanos

#### 3.5 Gestão de recursos humanos na ISO

A ISO criou em 2011 o comitê técnico ISO/TC 260 que tem como missão normalizar a área de gestão de recursos humanos (ISO, 2015a). Segundo a ISO (2015a), esse comitê possui atualmente 42 países membros, sendo 23 membros participantes e 19 membros observadores. Ressalta-se que o Brasil não é membro desse comitê.

De acordo com a ISO (2015a), o ISO/TC 260 está dividido em 6 grupos de trabalho e 1 grupo técnico, conforme mostra o Quadro 6.

| Grupo             | Código          | Assunto  |
|-------------------|-----------------|--|
| Grupo de trabalho | ISO/TC 260/WG 1 | Responsável pelo assunto Terminologia                      |
|                   | ISO/TC 260/WG 2 | Responsável pelo assunto Métricas                          |
|                   | ISO/TC 260/WG 3 | Responsável pelo assunto Governança Humana                 |
|                   | ISO/TC 260/WG 4 | Responsável pelo assunto Planejamento da Força de Trabalho |
|                   | ISO/TC 260/WG 5 | Responsável pelo assunto Recrutamento                      |
|                   | ISO/TC 260/WG 6 | Responsável pelo assunto Gestão do Conhecimento            |
| Grupo técnico     | ISO/TC 260/TG 3 | Responsável pelo assunto Empregabilidade Sustentável       |

#### Quadro 6 - Divisão do Comitê ISO/TC 260

Segundo a ISO (2015a), estão em andamento 10 projetos de normas, referentes aos diversos assuntos da gestão de recursos humanos, conforme apresentado no Quadro 7.

A criação desse comitê no âmbito internacional representa um importante passo no desenvolvimento da normalização da gestão de recursos humanos, pois o compartilhamento de informações das melhores práticas da gestão de recursos humanos representa algo de grande valor para o desenvolvimento das organizações.

| Código           | Descrição  |
|------------------|--|
| ISO/NP 30400     | Gestão de recursos humanos – Terminologia                        |
| ISO/DIS 30405    | Gestão de recursos humanos - Orientações sobre recrutamento      |
| ISO/DTR 30406    | Gestão pela empregabilidade sustentável da equipe                |
| ISO/AWI TR 30407 | Gestão de recursos humanos - Custo por contratação               |
| ISO/CD 30408     | Gestão de recursos humanos - Orientações sobre governança humana |
| ISO/NP 30409     | Gestão de recursos humanos - Planejamento da força de trabalho   |
| ISO/NP 30410     | Gestão de recursos humanos - Impacto da métrica de contratação   |
| ISO/NP 30411     | Gestão de recursos humanos - Qualidade na contratação            |
| ISO/NP 30412     | Gestão de recursos humanos - Métrica de retenção                 |
| ISO/NP 30413     | Gestão de recursos humanos - Métrica de rotatividade             |

#### Quadro 7 - Normas em elaboração pelo Comitê ISO/TC 260

### 4 Metodologia

Para a ciência só é tido como verdade aquilo que pode ser verificado por um método científico (OLIVEIRA NETTO; MELO, 2008, p. 38).

Para Oliveira Netto e Melo (2008), o método pode ser definido como “uma maneira de como se fazer algo”. Com isso, deve ser estabelecido um passo a passo para a aplicação do método científico, a fim de se comprovar uma hipótese.

## 4.1 Construção do instrumento de coleta de dados

### 4.1.1 Questionário

Para demonstração da importância do tema, foi realizada uma pesquisa por meio de questionário com profissionais que possuem relação com a gestão de recursos humanos.

O questionário eletrônico foi elaborado utilizando a ferramenta Google Docs, conforme se pode observar no APÊNDICE A. Essa ferramenta possibilita a compilação das informações coletadas para posterior análise de maneira ágil e eficaz.

O questionário é um instrumento do método, definido, segundo a Abepro (2012), Freitas et al. (2000) e Prodanov e Freitas (2013), como levantamento tipo *survey*, que tem como objetivo captar informações por meio de amostras de extensão considerável e, posteriormente, analisá-las por meio da estatística inferencial. No Quadro 8 encontra-se como foi organizado o questionário.

| Bloco | Avaliação   | Descrição  |
|-------|---|--|
| 1     | Perfil dos entrevistados                                | Por meio deste bloco obtiveram-se as informações de gênero, faixa etária, grau de instrução e estado do Brasil em que atuam os entrevistados (da 1ª à 5ª pergunta do questionário).              |
| 2     | Experiência dos entrevistados                           | A partir deste bloco identificou-se a experiência: como líder; com processos de recursos humanos; com os tipos de processos de gestão de recursos humanos (da 6ª à 9ª pergunta do questionário). |
| 3     | Importância do capital humano                           | Este bloco identificou o grau de importância do capital humano segundo a escala utilizada (10ª pergunta do questionário).  |
| 4     | Gestão de recursos humanos                              | Os benefícios econômicos trazidos pela gestão eficaz dos recursos humanos foram avaliados através deste bloco (da 11ª à 12ª pergunta do questionário).   |
| 5     | Normalização  | Para identificação dos aspectos relacionados à normalização dos processos de gestão nas organizações foi utilizado este bloco (da 13ª à 19ª pergunta do questionário).                           |
| 6     | Importância dos processos de gestão de recursos humanos | Com base nos processos de gestão de recursos humanos de Chiavenato (2008), foi avaliado o grau de importância (20ª pergunta do questionário).  |

### Quadro 8 - Organização do questionário

#### 4.1.2 Escala de avaliação de importância

Para a obtenção dos dados que envolvem a avaliação de importância foi utilizada a escala de Likert (1932), com cinco opções (Quadro 9), tomando como valor de menor importância a nota 1, que significa “importância muito baixa”, e valor de maior importância a nota 5, que significa “importância muito alta”, e uma opção para os entrevistados que desejaram se abster (N) (GOMES; SHIMOYA; SHIMODA, 2014).

| Nota | Nível de importância       |
|------|----------------------------|
| 1    | Importância muito baixa    |
| 2    | Importância baixa          |
| 3    | Importância média          |
| 4    | Importância alta           |
| 5    | Importância muito alta     |
| N    | Não sei/prefiro não opinar |

### - Escala de níveis de importância

Fonte: Adaptado de Gomes, Shimoya e Shimoda (2014)

#### 4.1.3 Escala de faixa etária

Para avaliação das idades dos entrevistados foi adaptada uma escala de faixa etária do IBGE que visa avaliar a distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade, conforme observa-se no Quadro 10 (IBGE, 2015).

| Escala       |              |              |              |                 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| 18 a 19 anos | 25 a 29 anos | 35 a 39 anos | 50 a 54 anos | 55 a 60 anos    |
| 20 a 24 anos | 30 a 34 anos | 40 a 44 anos | 45 a 49 anos | Mais de 60 anos |

### - Escala de faixa etária

Fonte: Adaptado de IBGE (2015)

#### 4.1.4 Processos de gestão de recursos humanos avaliados

No Quadro 11 estão relacionados os processos de gestão de recursos humanos, segundo Chiavenato (2008), e os itens que foram avaliados por meio do questionário.

| Processo            | Item do questionário                   |
|---------------------|--|
| Agregar Pessoas     | Recrutamento                           |
| Agregar Pessoas     | Seleção                                |
| Aplicar Pessoas     | Desenho de cargos                      |
| Aplicar Pessoas     | Avaliação de desempenho                |
| Desenvolver Pessoas | Treinamento/Capacitação                |
| Desenvolver Pessoas | Desenvolvimento                        |
| Desenvolver Pessoas | Pesquisa de clima interno              |
| Manter Pessoas      | Política disciplinar                   |
| Manter Pessoas      | Higiene, segurança e qualidade de vida |
| Recompensar Pessoas | Plano de cargos e salários             |

### Quadro 11 - Itens da gestão de recursos humanos que serão avaliados

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

## 4.2 Coleta de dados

Para aplicação do questionário foi utilizado o grupo profissional “X”, que, na data de 15/03/2015, registrava mais de 50.000 integrantes. Esse grupo foi criado dentro da maior rede profissional mundial, o LinkedIn, que possui grande relevância dentro do mercado de trabalho (LINKEDIN, 2015).

Esse grupo brasileiro foi criado em 10/11/2008 com o objetivo de estimular a colaboração de ideias e conhecimento entre pessoas, assim como expor problemas sobre a área de gestão de recursos humanos e discuti-los na busca de se encontrar soluções para esses problemas nas organizações (SORIO, 2008).

Para determinação do tamanho da amostra, foi utilizada a fórmula descrita por Gil (1988):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

sendo: n = tamanho da amostra; = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio-padrão; p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica; q = porcentagem complementar (100 – p); N = tamanho da população; e = erro máximo permitido.

Foi estabelecida uma população de 500 usuários (N), com um erro de 6,5% (e) e o tamanho da amostra foi de 157 usuários (n).

O questionário eletrônico foi aplicado no mês de julho de 2015 no LinkedIn como pré-teste para 12 pessoas, e, no início do mês de agosto de 2015, foram avaliados os dados. Como o questionário estava adequado, ou seja, sem apontamentos dos entrevistados com questões coerentes e entendíveis, os dados do pré-teste foram contabilizados como dados formais. A aplicação do questionário foi encerrada no mês de setembro de 2015, obtendo uma amostra de 157 entrevistados.

## 4.3 Análise de dados

Após a aplicação do questionário eletrônico, os dados foram extraídos da ferramenta Google Docs e tabulados na ferramenta Microsoft Office Excel para análise dos dados. Foi realizada uma análise percentual dos dados e apresentados por meio de tabelas e gráficos.

4.3.1 *Análise de confiabilidade da aplicação do questionário em relação à avaliação da importância dos processos de gestão de recursos humanos*

O coeficiente alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) foi exposto por *Lee Joseph Cronbach* em 1951. Ele é uma ferramenta para avaliação da confiabilidade da aplicação de um questionário, desde que as perguntas ou itens utilizem a mesma escala de avaliação. Para o cálculo do coeficiente  $\alpha$  é necessário primeiramente calcular as variâncias de cada item avaliado e somá-los. Posteriormente deve ser realizado o somatório de cada item por entrevistado, depois o somatório total e calculada a variância (FREITAS; RODRIGUES, 2005; VELOSO; SHIMODA; SHIMOYA, 2015).

Segundo Freitas e Rodrigues (2005), a equação para o cálculo do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* é a seguinte:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

sendo:  $\alpha$  é o coeficiente alfa de *Cronbach*,  $S_i^2$  é a variância do item  $i$ ,  $S_t^2$  é a variância total do questionário, e  $k$  é o número de itens do questionário.

A tabela 1 apresenta a planilha de tabulação e cálculo das variâncias para obtenção do coeficiente  $\alpha$ , que foi realizado na ferramenta *Microsoft Office Excel*.

**Tabela 1 - Planilha de tabulação e cálculo das variâncias para obtenção do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach***

| Entrevistados        | Itens   |                 |     |                 |     |                 | Soma           |
|----------------------|---|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|----------------|
|                      | 1   | 2               | ... | i               | ... | k               |                |
| 1                    | X <sub>11</sub>                                 | X <sub>12</sub> | ... | X <sub>1i</sub> | ... | X <sub>1k</sub> | X <sub>1</sub> |
| 2                    | X <sub>21</sub>                                 | X <sub>22</sub> | ... | X <sub>2i</sub> | ... | X <sub>2k</sub> | X <sub>2</sub> |
| ...                  | ...   | ...             | ... | ...             | ... | ...             | ...            |
| p                    | X <sub>p1</sub>                                 | X <sub>p2</sub> | ... | X <sub>pi</sub> | ... | X <sub>pk</sub> | X <sub>p</sub> |
| ...                  | ...   | ...             | ... | ...             | ... | ...             | ...            |
| n                    | X <sub>n1</sub>                                 | X <sub>n2</sub> | ... | X <sub>ni</sub> | ... | X <sub>nk</sub> | X <sub>n</sub> |
| $S_i^2$              | $S_1^2$   | $S_2^2$         | ... | $S_i^2$         | ... | $S_k^2$         |                |
| $\sum_{i=1}^k S_i^2$ | $S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_i^2 + \dots + S_k^2$ |                 |     |                 |     |                 | $S_t^2$        |

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005)

A classificação da confiabilidade do resultado da aplicação da equação do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* foi realizada com base no Quadro 12 (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

| Confiabilidade | Coefficiente $\alpha$     |
|----------------|---------------------------|
| Muito baixa    | $\alpha \leq 0,30$        |
| Baixa          | $0,30 < \alpha \leq 0,60$ |
| Moderada       | $0,60 < \alpha \leq 0,75$ |
| Alta           | $0,75 < \alpha \leq 0,90$ |
| Muito alta     | $\alpha > 0,90$           |

### Quadro 12 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente $\alpha$ de Cronbach

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005)

Após a aplicação da equação do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* nos dados obtidos da 20ª pergunta do questionário obteve-se o resultado de 0,9551. Os dados utilizados para a realização do cálculo estão disponíveis na tabela 2.

Tabela 2 - Dados utilizados no cálculo do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach*

| $k$ | $\sum_{i=1}^k S_i^2$ | $S_i^2$ |
|-----|----------------------|---------|
| 10  | 1,5359               | 10,9375 |

Com isso pode-se afirmar que a confiabilidade da aplicação da 20ª pergunta do questionário foi muito alta.

## 5 Resultados e discussões

São apresentados nesta seção os resultados originados da aplicação dos questionários eletrônicos na rede profissional LinkedIn, no período de 20/06/2015 a 30/09/2015, para os membros do grupo “X”. Essa pesquisa contou com a participação de 157 entrevistados.

Foi avaliado o nível de importância segundo a percepção dos entrevistados, conforme se pode observar na Tabela 3, em relação aos processos de gestão de recursos humanos. Em média 88,09% dos entrevistados consideram que esses processos possuem importância muito alta.

**Tabela 3 - Grau de importância dos processos de gestão de recursos humanos**

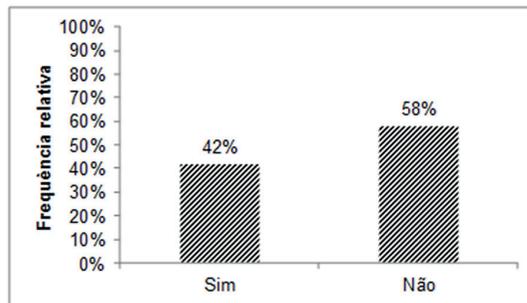
| Nível de importância           | R      | S      | DC     | AD     | T/C    | D      | PCI    | PD     | HSQV   | PCS    |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5 - Importância muito alta     | 84,71% | 92,99% | 89,17% | 90,45% | 92,99% | 85,35% | 86,62% | 89,17% | 86,62% | 82,80% |
| 4 - Importância alta           | 12,10% | 6,37%  | 9,55%  | 9,55%  | 6,37%  | 9,55%  | 11,46% | 8,28%  | 12,10% | 15,29% |
| 3 - Importância média          | 3,18%  | 0,64%  | 1,27%  | 0,00%  | 0,64%  | 5,10%  | 1,91%  | 2,55%  | 0,64%  | 0,64%  |
| 2 - Importância baixa          | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,64%  |
| 1 - Importância muito baixa    | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  |
| N - Não sei/prefiro não opinar | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,64%  | 0,64%  |

R (Recrutamento); S (Seleção); DC (Desenho de cargos); AD (Avaliação de desempenho); T/C (Treinamento/ Capacitação); D (Desenvolvimento); PCI (Pesquisa de clima interno); PD (Política disciplinar); HSQV (Higiene, segurança e qualidade de vida); PCS (Plano de cargos e salários).

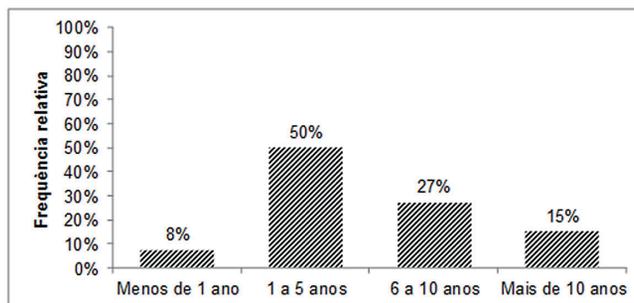
Todos os profissionais entrevistados (100%) sabem o que é normalização ou padronização e consideram que a implantação de uma norma de sistema de gestão promove melhoria para a gestão dos recursos humanos nas organizações.

Os entrevistados (100%) acreditam que a gestão eficaz dos recursos humanos traz benefícios econômicos para as organizações e consideram que a implantação de uma norma de sistema de gestão promove a melhoria nos seus processos.

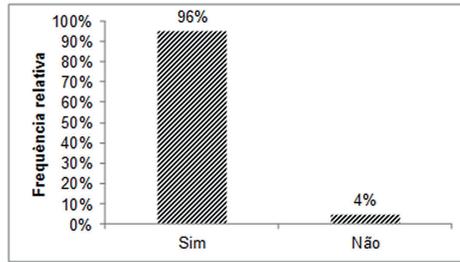
Na Figura 6, nota-se que 42% dos entrevistados possuem experiência com liderança de recursos humanos.

**Figura 6 - Experiência como líder**

Observa-se na Figura 7, o tempo de experiência dos entrevistados com a gestão de recursos humanos, em que cerca de 50% possuem de 1 a 5 anos de experiência.

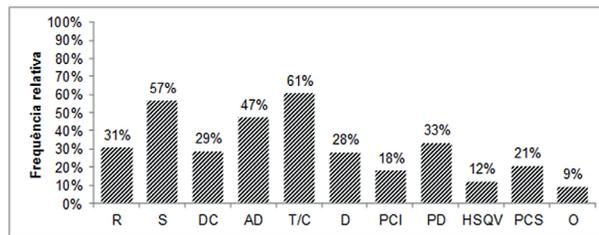
**Figura 7 - Tempo de experiência como líder**

Na Figura 8, observa-se que 96% dos profissionais entrevistados possuem experiência com processos de gestão de recursos humanos.



**Figura 8 - Experiência com processos de gestão recursos humanos**

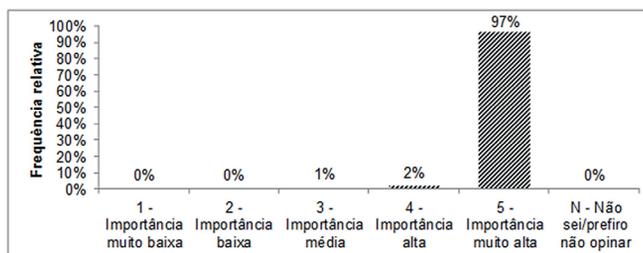
Encontra-se na Figura 9 a experiência com os processos de gestão de recursos humanos dos profissionais entrevistados. É possível destacar que os processos de seleção e treinamento/capacitação estão em destaque, com 57% e 61%, respectivamente. O processo operacional de recursos humanos foi citado por 9% dos profissionais, mas não foi dado destaque, devido ao fato de este não ser o foco do trabalho.



**Figura 9 - Experiência com processos de gestão recursos humanos por tipo**

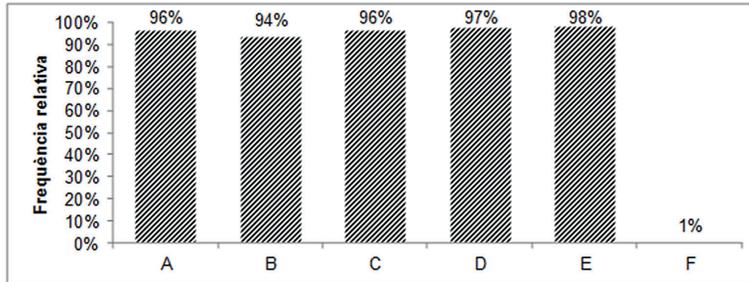
R (Recrutamento); S (Seleção); DC (Desenho de cargos); AD (Avaliação de desempenho); T/C (Treinamento/ Capacitação); D (Desenvolvimento); PCI (Pesquisa de clima interno); PD (Política disciplinar); HSQV (Higiene, segurança e qualidade de vida); PCS (Plano de cargos e salários); O (Outros).

Na pesquisa realizada constatou-se que 97% dos entrevistados atribuem ao capital humano uma importância muito alta para as organizações, conforme se observa na Figura 10. Dessa forma nota-se que este é o principal ativo das organizações de acordo com a percepção dos entrevistados.



**Figura 10 - Nível de importância do capital humano nas organizações**

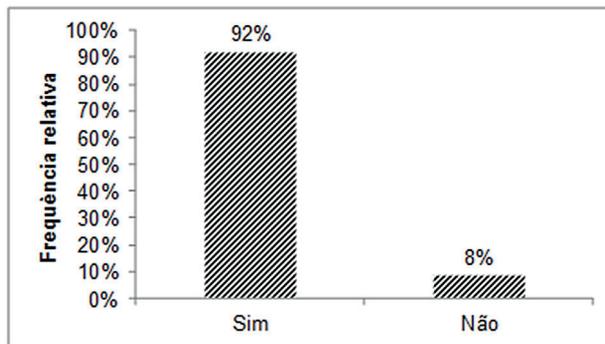
Na Figura 11 encontra-se a avaliação dos entrevistados a respeito dos tipos de benefícios econômicos que uma gestão eficaz dos recursos humanos proporciona para as organizações; evidencia-se que mais que 90% apontam todas as classificações como benefícios. A opção outros foi utilizada apenas por um entrevistado que citou que “a gestão eficaz traz benefícios em todos os sentidos”.



**Figura 11 - Tipos de benefícios econômicos que a gestão eficaz dos recursos humanos traz para as organizações**

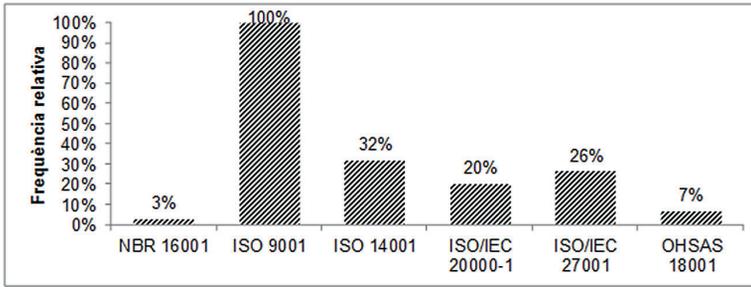
A (Melhoria da imagem da organização); B (Produtos com maior nível de qualidade); C (Melhoria da organização no relacionamento com os clientes); D (Maior comprometimento dos recursos humanos com os resultados da organização); E (Recursos humanos mais capacitados para realizar os processos da organização sob sua responsabilidade); F (Outros).

Dos 157 entrevistados, 144 (92%) responderam que trabalham ou já trabalharam em organizações que possuem certificação de sistemas de gestão (Figura 12).



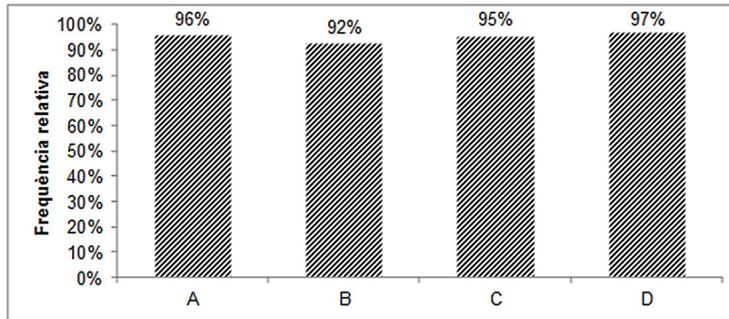
**Figura 12 - Trabalham ou já trabalharam em organizações que possuem certificação de sistemas de gestão**

Na Figura 13 observa-se que 100% dos 144 entrevistados que responderam que trabalham ou já trabalharam em organizações que possuem certificação de sistemas de gestão, trabalham ou já trabalharam em organizações que possuem a ISO 9001.



**Figura 13 - Normas de sistemas de gestão nas organizações em que atuam ou atuaram os profissionais entrevistados**

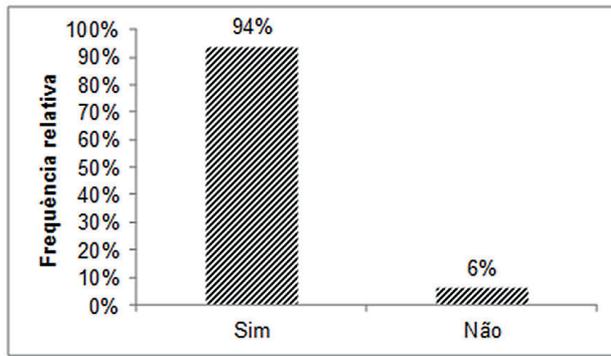
Mais de 90% dos profissionais entrevistados acreditam que a implantação de uma norma de sistema de gestão promove benefícios para a gestão dos recursos humanos nas organizações, conforme Figura 14.



**Figura 14 - Benefícios da implantação de uma norma de sistema de gestão para a gestão dos recursos humanos nas organizações**

A (Maior investimento em capacitação dos recursos humanos por meio de treinamentos); B (Maior investimento na saúde e segurança dos recursos humanos, reduzindo as doenças ocupacionais e acidentes de trabalho); C (Maior reconhecimento dos recursos humanos com o estabelecimento de indicadores operacionais de produtividade); D (Melhoria do ambiente de trabalho).

É possível notar na Figura 15, que 94% dos entrevistados trabalham em alguma organização que possui algum processo implantado relacionado às melhores práticas de gestão de recursos humanos.

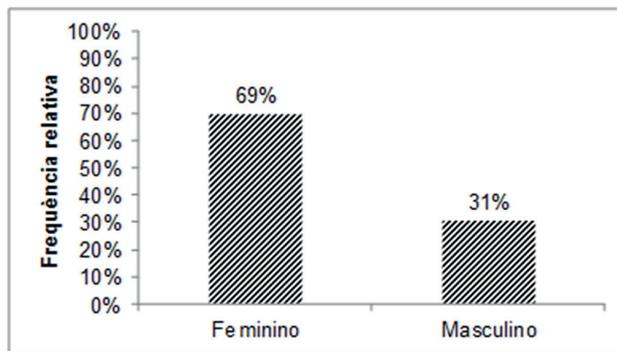


**Figura 15 - Profissionais entrevistados que trabalham em alguma organização que possui algum processo implantado relacionado às melhores práticas de gestão de recursos humanos**

### 5.1 Perfil dos entrevistados

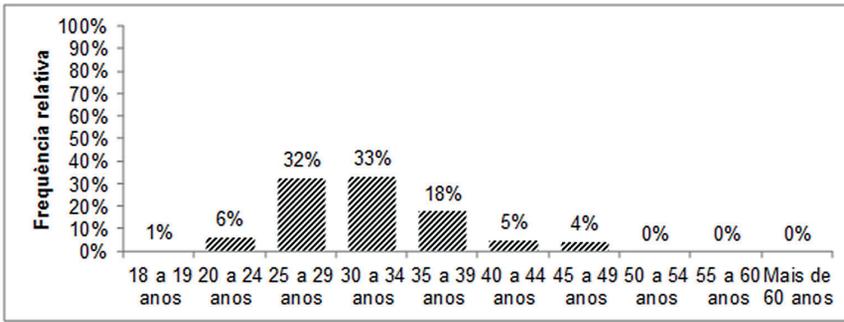
O perfil dos entrevistados é apresentado nas Figuras 16 a 20. Estes foram classificados por gênero, faixa etária, nível de escolaridade, estado brasileiro em que atuam profissionalmente e cargo que ocupam atualmente.

Observa-se na Figura 16 que o maior percentual de participação foi de pessoas do sexo feminino, que trabalham com a gestão de recursos humanos no Brasil. Logo, é possível acreditar que estas representam a maior quantidade de profissionais do grupo do LinkedIn.



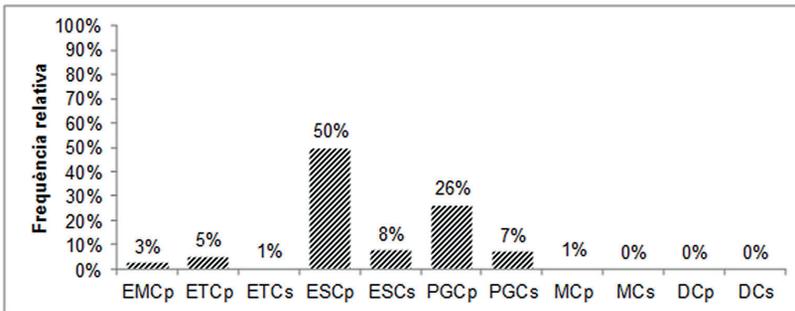
**Figura 16 - Gênero dos profissionais entrevistados**

De acordo com a Figura 17, a maior quantidade de pessoas ativas do grupo “X” do LinkedIn está na faixa de 25 a 34 anos. Somadas as faixas etárias de 25 a 29 anos e de 30 a 34 anos tem-se o percentual de 65%.



**Figura 17 - Faixa etária dos profissionais entrevistados**

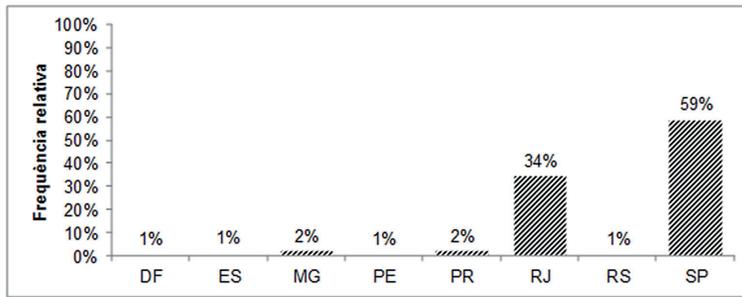
É possível destacar, conforme a Figura 18, que a maior quantidade de pessoas do setor pesquisado possui curso de ensino superior completo ou maior grau. Apenas 17% dos entrevistados ainda não possuem um curso de ensino superior completo, sendo que destes 8% já estão cursando. Esses dados expressam que os entrevistados procuram se capacitar por meio da formação acadêmica.



**Figura 18 - Nível de escolaridade dos profissionais entrevistados**

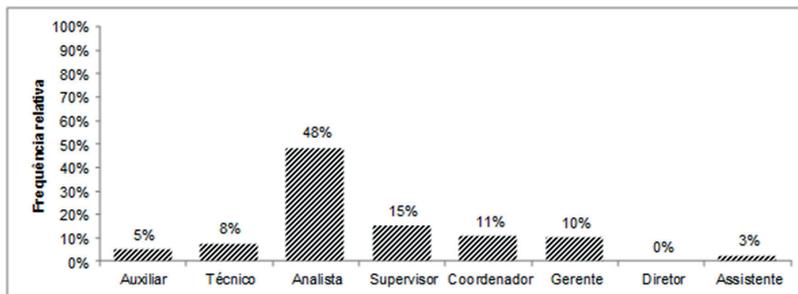
EMCp (Ensino Médio Completo); ETCp (Ensino Técnico Completo); ETCs (Ensino Técnico Cursando); ESCp (Ensino Superior Completo); ESCs (Ensino Superior Cursando); PGCp (Pós-Graduação Completa); PGCs (Pós-Graduação Cursando); MCp (Mestrado Completo); MCs (Mestrado Cursando); DCp (Doutorado Completo); DCs (Doutorado Cursando).

Na pesquisa realizada foi notória a participação de profissionais que atuam na região sudeste, com ênfase para os estados do Rio de Janeiro e São Paulo, que somaram 93% dos entrevistados de acordo com a Figura 19.



**Figura 19 - Estados brasileiros de atuação dos profissionais entrevistados**

A maior quantidade dos profissionais entrevistados atua como analista, conforme se observa na Figura 20. Nota-se que 36% dos entrevistados possuem cargo de liderança: supervisor (15%), coordenador (11%) e gerente (10%). Na pesquisa foi evidenciada a ausência do cargo de assistente, sendo este ocupado por 3% dos entrevistados que o citaram na opção outros.



**Figura 20 - Cargo dos profissionais entrevistados**

## 6 Conclusões

A pesquisa realizada apresentou a expressiva importância que os processos de gestão de recursos humanos representam nas organizações brasileiras, pois se obteve uma média de 88,09% dos profissionais entrevistados que consideraram que esses processos possuem uma importância muito alta para a organização. Destacando, entre os processos, a seleção e treinamento/capacitação, com 57% e 61%, respectivamente. Esses resultados revelam a importância que o capital humano possui dentro das organizações, pois é o recurso-chave para o funcionamento de um sistema como um todo. Ratificando essa importância, 97% dos entrevistados consideraram o capital humano com uma importância muito alta para as organizações.

Outra informação relevante da pesquisa é que todos os entrevistados acreditam nos benefícios proporcionados pela implantação de uma norma de sistema de gestão, como melhoria da imagem da organização, produtos com maior nível de qualidade, melhoria da organização no relacionamento com os clientes, maior comprometimento dos recursos humanos com os resultados da organização e recursos humanos mais capacitados para realizar os processos da organização.

Sobre o perfil dos entrevistados, a pesquisa conclui que a parcela de profissionais mais ativa nas organizações é do sexo feminino, com uma faixa etária entre 25 a 34 anos, com ensino superior completo, pertencente à região sudeste e com cargo de liderança.

A pesquisa evidenciou a disseminação que o tema normalização ou padronização possui no mercado. Verificou-se que todos os entrevistados possuem ciência de sua definição, experiência com a gestão de recursos humanos e com certificação de sistemas de gestão, especificamente com a certificação ISO 9001.

## Referências

ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas; SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Normalização: Guia de Termos e Expressões*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2012. 64 p. Disponível em: <<https://abntcatalogo.com.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *História da normalização brasileira*. Rio de Janeiro, 2011. 117 p. Disponível em: <<https://abntcatalogo.com.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Como Elaborar Normas*. 2014a. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Importância/Benefícios*. 2014b. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Níveis de Normalização*. 2014c. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Normalização: Definição*. 2014d. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Normalização: Objetivos*. 2014e. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2008. 28 p.

BRASIL. *Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973*. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências. Brasília: Subchefia Para Assuntos Jurídicos, 12 dez. 1973.

BSI. British Standards Institution. *Normas de sistemas de gestão*. 2014. Disponível em: <<http://www.bsigroup.com/pt-BR/Sobre-o-BSI/Nossa-historia/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2008. 589 p.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. *Normalização: Conhecendo e aplicando na sua empresa*. 2. ed. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2002. 74 p. Disponível em: <<http://arquivos.portaldaindustria.com.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S.G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., Bauru, SP. *Anais ...* Bauru, SP. 2005.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GAMEIRO, J. (Portugal). *Dar+ Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427*. Borba: Valor-in/Equal, 2008. 203 p.

GIL, A. C. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Atlas, 1988. 180p.

GOMES, S. S.; SHIMOYA, A.; SHIMODA, E.. Análise de demandas por novos cursos superiores no IFFluminense campus Itaperuna, RJ. *Perspectivas Online: Exatas e Engenharia*, Campos dos Goytacazes, v. 9, n. 4, p. 39-51, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pirâmide etária*. 2015. Disponível em: <<http://www.vamoscontar.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. *Comitê Brasileiro de Normalização (CBN)*. 2012a. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Regimento Interno do CBN*. 2012b. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Termo de Referência do SBN*. 2012c. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. SINMETRO. Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. 2012d. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. CONMETRO. Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. 2012e. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *O que é o Inmetro*. 2012f. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

IPQ. Instituto Português da Qualidade. *NP 4427: Sistemas de gestão de recursos humanos- Requisitos*. Caparica: Instituto Português da Qualidade, 2004. 14 p.

ISO. International Organization for Standardization. *ISO/TC 260 Human resource management*. 2015a. Disponível em: <<http://www.iso.org/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *ISO Management System Standards*. 2015b. Disponível em: <<http://www.iso.org/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *ISO Survey*. 2015c. Disponível em: <<http://www.iso.org/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. *Management system standards*. 2015d. Disponível em: <<http://www.iso.org/>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

INVESTORS IN PEOPLE. *The Standard*. Londres: Investors In People, 2014. 11 p. Disponível em: <[www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

LINKEDIN (Brasil). *Sobre nós: Missão*. 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

OLIVEIRA NETTO, A. A.; MELO, C. *Metodologia da Pesquisa Científica: Guia Prático para a Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. 3. ed. Florianópolis: Visual Books, 2008. 192 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feesvale, 2013. 277p.

SORIO, W. (Ed.). *Gestão de Recursos Humanos: Perfil do grupo*. 2008. Disponível em: <<https://www.linkedin.com>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

VELOSO, R. de M.; SHIMODA, E.; SHIMOYA, A. A confiabilidade em uma pesquisa sobre a qualidade em serviços bancários: um estudo com o coeficiente alpha de Cronbach. *Revista Linkania*, v. 5, n. 1, p. 27-51, 2015.

*Artigo recebido em: 8 ago. 2016*

*Aceito para publicação em: 17 ago. 2017*

## APÊNDICE A - Questionário

| Questionário – Graduação em Engenharia de Produção – Trabalho de Conclusão de Curso   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| Este questionário visa avaliar o grau de importância que a normalização dos processos organizacionais possui para a melhoria da gestão dos recursos humanos nas organizações que atuam no Brasil, com base na experiência profissional dos entrevistados.   |  |  |  |   |
| 1. Qual é o seu gênero?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Feminino   | <input type="checkbox"/> Masculino   |  |  |   |
| 2. Qual é a sua idade?  |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> 18 a 19 anos<br><input type="checkbox"/> 20 a 24 anos<br><input type="checkbox"/> 25 a 29 anos<br><input type="checkbox"/> 30 a 34 anos<br><input type="checkbox"/> 35 a 39 anos   | <input type="checkbox"/> 40 a 44 anos<br><input type="checkbox"/> 45 a 49 anos<br><input type="checkbox"/> 50 a 54 anos<br><input type="checkbox"/> 55 a 60 anos<br><input type="checkbox"/> Mais de 60 anos   |  |  |   |
| 3 - Qual é o seu grau de instrução?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo<br><input type="checkbox"/> Ensino Técnico Completo<br><input type="checkbox"/> Ensino Técnico Cursando<br><input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo<br><input type="checkbox"/> Ensino Superior Cursando<br><input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completa | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação Cursando<br><input type="checkbox"/> Mestrado Completo<br><input type="checkbox"/> Mestrado Cursando<br><input type="checkbox"/> Doutorado Completo<br><input type="checkbox"/> Doutorado Cursando                        |  |  |   |
| 4 - Em qual estado brasileiro você trabalha?  |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> AC<br><input type="checkbox"/> AL<br><input type="checkbox"/> AM<br><input type="checkbox"/> AP<br><input type="checkbox"/> BA<br><input type="checkbox"/> CE  | <input type="checkbox"/> DF<br><input type="checkbox"/> ES<br><input type="checkbox"/> GO<br><input type="checkbox"/> MA<br><input type="checkbox"/> MG<br><input type="checkbox"/> MS   | <input type="checkbox"/> MT<br><input type="checkbox"/> PA<br><input type="checkbox"/> PB<br><input type="checkbox"/> PE<br><input type="checkbox"/> PI<br><input type="checkbox"/> PR | <input type="checkbox"/> RJ<br><input type="checkbox"/> RN<br><input type="checkbox"/> RO<br><input type="checkbox"/> RR<br><input type="checkbox"/> RS<br><input type="checkbox"/> SC | <input type="checkbox"/> SE<br><input type="checkbox"/> SP<br><input type="checkbox"/> TO |
| 5 - Qual é o seu cargo na organização em que você trabalha?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Auxiliar<br><input type="checkbox"/> Técnico<br><input type="checkbox"/> Analista  | <input type="checkbox"/> Supervisor<br><input type="checkbox"/> Coordenador<br><input type="checkbox"/> Gerente  | <input type="checkbox"/> Diretor<br><input type="checkbox"/> Assistente<br><input type="checkbox"/> Outros   |  |   |
| 6 - Você possui experiência como líder (supervisor, coordenador, gerente, diretor ou outros afins) de qualquer área de uma organização?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Não</span>  |  |  |  |   |
| 7 - Se você respondeu sim à pergunta anterior, quanto tempo de experiência você possui?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano<br><input type="checkbox"/> 1 a 5 anos<br><input type="checkbox"/> 6 a 10 anos<br><input type="checkbox"/> Mais de 10 anos  |  |  |  |   |
| 8 - Você possui experiência com processos de gestão recursos humanos?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Não</span>  |  |  |  |   |
| 9 - Se você respondeu sim à pergunta anterior, quais?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Recrutamento<br><input type="checkbox"/> Seleção<br><input type="checkbox"/> Desenho de cargos<br><input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho<br><input type="checkbox"/> Treinamento/ Capacitação<br><input type="checkbox"/> Desenvolvimento  | <input type="checkbox"/> Pesquisa de clima interno<br><input type="checkbox"/> Política disciplinar<br><input type="checkbox"/> Higiene, segurança e qualidade de vida<br><input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários<br><input type="checkbox"/> Outros |  |  |   |
| 10 - Em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 "importância muito baixa" e 5 "importância muito alta", qual o grau de importância do capital humano nas organizações para você?  |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> 1 - Importância muito baixa<br><input type="checkbox"/> 2 - Importância baixa<br><input type="checkbox"/> 3 - Importância média  | <input type="checkbox"/> 4 - Importância alta<br><input type="checkbox"/> 5 - Importância muito alta<br><input type="checkbox"/> N - Não sei/prefiro não opinar  |  |  |   |
| 11 - Você acredita que uma gestão eficaz dos recursos humanos proporciona benefícios econômicos para as organizações?   |  |  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Não</span>  |  |  |  |   |

| 12 - Se você respondeu sim à pergunta anterior, quais?   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Melhoria da imagem da organização<br><input type="checkbox"/> Produtos com maior nível de qualidade<br><input type="checkbox"/> Melhoria da organização no relacionamento com os clientes<br><input type="checkbox"/> Maior comprometimento dos recursos humanos com os resultados da organização<br><input type="checkbox"/> Recursos humanos mais capacitados para realizar os processos da organização sob sua responsabilidade<br><input type="checkbox"/> Outros   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 13 - Você sabe o que é normalização/padronização?  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Não</span>   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 14 - Você já trabalhou ou trabalha em alguma organização que possui uma certificação de sistema de gestão, como por exemplo, a ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, etc?  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Não</span>   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 15 - Se você respondeu sim à pergunta anterior, qual(is)?  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> NBR 16001 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social<br><input type="checkbox"/> ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade<br><input type="checkbox"/> ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental<br><input type="checkbox"/> ISO/IEC 20000-1 – Sistema de Gestão de Serviços de TI<br><input type="checkbox"/> ISO/IEC 27001 – Sistema de Gestão de Segurança da Informação<br><input type="checkbox"/> OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho<br><input type="checkbox"/> Outros |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 16 - Se você respondeu sim à pergunta 14: Você considera que a implantação de uma norma de sistema de gestão promove a melhoria nos processos das organizações?  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Não</span>   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 17 - Se você respondeu sim à pergunta 14: Você considera que a implantação de uma norma de sistema de gestão promove melhoria para a gestão dos recursos humanos das organizações?   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Não</span>   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 18 - Se você respondeu sim à pergunta anterior, qual(is)?  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Maior investimento em capacitação dos recursos humanos por meio de treinamentos<br><input type="checkbox"/> Maior investimento na saúde e segurança dos recursos humanos, reduzindo as doenças ocupacionais e acidentes de trabalho<br><input type="checkbox"/> Maior reconhecimento dos recursos humanos com o estabelecimento de indicadores operacionais de produtividade<br><input type="checkbox"/> Melhoria do ambiente de trabalho<br><input type="checkbox"/> Outros                                  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 19 - A empresa em que você trabalha possui algum processo implantado relacionado às melhores práticas de gestão de recursos humanos?   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| <input type="checkbox"/> Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Não</span>   |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| 20 - Atribua um grau de importância de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 "importância muito baixa" e 5 "importância muito alta", para os processos de gestão de recursos humanos, conforme a sua experiência.  |                             |                          |                          |                          |                            |                                |
| Processos/Nível de importância   | 1 - Importância muito baixa | 2 - Importância baixa    | 3 - Importância média    | 4 - Importância alta     | 5 - Importância muito alta | N - Não sei/prefiro não opinar |
| Recrutamento   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Seleção  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Desenho de cargos  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Avaliação de desempenho  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Treinamento/ Capacitação   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Desenvolvimento  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Pesquisa de clima interno  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Política disciplinar   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Higiene, segurança e qualidade de vida   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |
| Plano de cargos e salários   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>       |