

## **A importância da qualificação da mão-de-obra para à empresa Monsanto do município de Santa Helena de Goiás, 2016**

**Luiz Paulo da Silva Inácio<sup>1</sup>**

**Carla Cristina Rodrigues Leal<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Acadêmico do 3º ano de Administração, luiz.inacio.shego@gmail.com**

**<sup>2</sup>Docente e Orientadora do curso de Administração, carlacrisleal@gmail.com**

### **RESUMO**

Historicamente, as empresas vêm enfrentando dificuldades em relação à contratação de mão de obra disponível no mercado, com isso, a precariedade da qualidade dos serviços vem se tornando degradantes em relação ao baixo nível de preparo e execução das atividades, ao qual é feito por pessoas incapacitadas, gerando frustrações no planejamento e nos processos operacionais organizações de trabalho. A empresa Monsanto situada no município de Santa Helena de Goiás, localizada no sudoeste goiano, é um exemplo próprio e do tipo que encara grandes problemas nas relações contratuais, por mais grande que seja a riqueza que esta região possui, a mão de obra ainda detêm algumas deficiências. Com isto, é necessário que haja políticas voltadas para a melhoria dos processos contratuais, além de um monitoramento voltado para as atividades já executadas pelos integrantes da organização, visando a otimização dos resultados finais, com uma obtenção de uma qualidade desejável a todos, principalmente aos consumidores deste produto, tornando-o assim aceitável e confiável, capaz de atender as expectativas do cliente.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Serviços, melhoria, processos, planejamento, preparo, contratação.

### **The importance of the qualifications of the labor force for the Monsanto from the municipality of Santa Helena de Goiás, 2016**

Historically, companies have been facing difficulties in relation to the hiring of skilled labor available in the market, as a result, the precariousness of the quality of services is becoming degrading treatment in relation to the low level of preparation and implementation of activities, which is done by people with disabilities, generating frustrations in planning and operational processes work organizations. The company Monsanto, located in the municipality of Santa Helena de Goiás, located in the southwest of the state of Goiás, is an example itself and the type that sees major problems in contractual relations, for more extensive that is the wealth that this region has, labor still have some weaknesses. With this, it is necessary to have policies aimed at improving the contract processes, in addition to a monitoring toward the activities already carried out by the members of the organization, aiming at the optimization of

final results, with a production of a quality desirable to everyone, especially to consumers of this product, thus making it acceptable and reliable, able to meet the customer's expectations.

## **KEYWORDS**

Services, improving processes, planning, preparation, recruitment.

## **INTRODUÇÃO**

O crescimento de vagas no Mercado de trabalho nos últimos tempos em nosso país vem aumentando, e a competitividade entre as empresas limitando-se em inovações e novas tecnologias, onde a escassez da mão de obra qualificada decorre pela dificuldade das empresas encontrarem pessoas capacitadas para ocuparem a lotação de cargos dentro da organização, com isto, ocorre a valorização do perfil do típico trabalhador profissional, em que a maioria das empresas buscam empregados vindos de outras cidades ou estados.

Evidencia-se que em pequenas, médias ou grandes empresas, necessitam de trabalhadores capacitados, além de que o mercado de trabalho atual, exige muita experiência e conhecimento, seja técnico ou mecânico, para a aplicação nas atividades feitas por seus funcionários, assim, podendo lidar individualmente com problemas rotineiros e executar suas funções de maneira correta, que do contrário, se pode tornar uma agravante na busca de um profissional ideal, e afetar a escolha de um trabalhador que poderá não estar apto a realizar as tarefas da função oferecida pela a empresa.

Levando-se em consideração as altas exigências do mercado contemporâneo e as características pessoais que cada indivíduo possui dentro da sociedade organizacional atual em nosso município, teremos a possibilidade de se fazer uma análise do problema a ser debatido e responder a seguinte questão: A unidade da empresa Monsanto em Santa Helena de Goiás, encontra dificuldades para contratar pessoas qualificadas?

O interesse pelo o estudo do presente tema, justifica-se para conhecer e ter um simples e efetivo entendimento sobre o que a empresa deste município, busca em um profissional capacitado de acordo com as exigências e os padrões que se tem que cumprir, para ser sucedido dentro desta organização, que já é integralmente adaptada à região, destacando-se que a escolha de empregados não aptos para esta empresa, pode causar frustrações ou danos, por decisões tomadas com antecipação ou negligência, e sem o devido planejamento adequado, afetando a mesma, de modo que, o levantamento das deficiências, podem facilitar a proposição de soluções que possam atenuar tais problemas, embasando-se nos princípios fundamentais regulamentadores propostos pela Universidade Estadual de Goiás, gerando um autoconhecimento acumulativo, e também afim de disseminar um conteúdo que possa ser útil à outros acadêmicos desta instituição.

**Das dificuldades na escolha de profissionais qualificados, no ato da contratação**

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

Grande parte das empresas necessitam de pessoas qualificadas e com capacitação profissional para suprirem suas respectivas funções, isso devido à falta de mão-de-obra em diversos setores e níveis, inclusive os cargos mais *simplórios*<sup>1</sup>, que são também caracterizados por muitas pessoas como trabalhos humildes ou deploráveis. O critério de seleção de candidatos está cada vez mais difícil, pela desqualificação dos candidatos pelas vagas de emprego. O despreparo do empregado, não justifica sua contratação, porém a necessidade da empresa é maior do que a adequação do funcionário ao cargo, pois as responsabilidades dentro da própria organização devem ser divididas, para critérios de controle e organização das tarefas internas da empresa.

As agências oferecem especialização e conhecimento, que permitem evitar erros e consequentes custos que possam advir de contratações erradas, realizadas por profissionais inexperientes. Geralmente cobram um valor equivalente ao salário do funcionário a ser contratado e os anúncios são pagos a parte. (Oliveira, 2005 p.33)

Empresas terceirizadas oferecem serviços de contratação e seleção de funcionário, além do preparo e da qualificação antes de assumir o cargo, encaminhando os funcionários ao trabalho.

Nem sempre as empresas costumam utilizar deste recurso, fazendo elas mesmas o preparo e treinamento do funcionário, também como forma de reduzir gastos, relativos à qualificação da mão-de-obra e preparo do trabalhador. “Os funcionários devem saber e entender qual o negócio da empresa, bem como sua missão, objetivos e grandes propósitos” (OLIVEIRA, 2011, p. 07).

De acordo com Oliveira, (2005 p.26), afirma que “não existe uma padronização de procedimentos, uma vez que depende dos objetivos, políticas, recursos financeiro, estrutura e do tamanho da empresa”.

Por outro lado, Paladini, (2004, p.148), relata que “no processo de decisão existe um elemento básico: o agente de decisão, ou seja, aquele que define as metas da qualidade e as formas de envolver os recursos da organização no esforço de atingi-las”

Percebe-se que muitas empresas da atualidade, tem uma visão superficial do trabalhador empregado, a decisão do contratante é muito importante para a empresa. Através do conhecimento e aprendizado como característica do funcionário, pode-se evidenciar o caminho mais rápido para trazer bons resultados e produtividade na empresa. A valorização e o investimento do capital intelectual servem como uma forma de gerir o conhecimento, e utilizá-

---

<sup>1</sup> Sem complexidade, simples.

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

lo para diagnosticar problemas e lidar com diversas situações de confrontação de tarefas, de acordo com o cargo a ser ocupado.

Verifica-se que a capacidade do indivíduo para a execução de um cargo dentro de uma empresa e expresso por vários fatores e circunstâncias de acordo com seu comportamento diante ao ambiente de trabalho e nível intelectual.

De acordo com Sales (2007 [s.p.]):

As relações humanas entre indivíduos têm vida própria e peculiar, que ultrapassa as características de seus componentes e se manifesta não só na relação de um grupo com outro, mas também, e principalmente, nas relações que os membros de um grupo mantêm entre si.

As relações do homem em grupo e o que define seu comportamento dentro da sociedade atual, a interdependência dos indivíduos e as relações com o grupo são direcionadas naquilo que ele significa dentro da organização.

A entrevista final irá definir se o funcionário é apto ou não a ocupar o cargo, para Oliveira (2005 p.34), depois de todas as etapas, a entrevista deve ser feita para o encerramento de seleção. Em geral, quem faz a entrevista final é o próprio gerente de vendas ou administrador que está solicitando a contratação. O mais recomendado, no entanto, é que a entrevista seja feita por mais de um profissional. Assim cada uma dessas entrevistas pode ser analisada de diferentes aspectos do indivíduo. Por exemplo: um entrevistador pode testar o nível de conhecimento do candidato, ou testar comportamentos, e expectativas futuras, reações, etc. Com estas entrevistas múltiplas, o risco de contratação errada diminui.

### **Considerações das estratégias e suas empregabilidades, para a redução de riscos e otimização dos processos, com qualidade nos setores**

Para o bom andamento do processo de qualidade necessita-se que se tenha uma ótima gestão e controle dos processos operacionais, onde se faz necessário a empregabilidade de estratégias técnicas ou científicas para a inserção nos procedimentos a serem realizados, tendo em vista o domínio do fluxo da produtividade e a capacidade de gerar recursos suficientes que fomentem as etapas das atividades exercidas na organização. Com isso tais otimizações vislumbram as reduções de erros e vícios, que geram transtornos e prejuízos até irreparáveis, prejudicando a infraestrutura do ambiente operacional da empresa.

Partindo desse ponto de vista, o que se deve ser levado em consideração é a ponderação entre as metas e as necessidades, “o estabelecimento de metas vem primeiro lugar. A meta principal dos fornecedores é estabelecer fontes de receitas. Um passo importante para se atingir

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

essa meta é identificar os clientes e suas necessidades. ” (JURAN, 2009, p.29). Portanto é importante que as metas tenham sua relação direta com os consumidores ou interessados no produto, afim de trazerem os recursos correspondentes para suprir as expectativas da empresa e garantir sua sobrevivência no mercado.

As metas de qualidade que devem entrar no plano estratégico de negócios são, em todos os casos, selecionadas pelos altos gerentes. Nas empresas que praticam a gerencia participativa, essa seleção é precedida por um processo de propostas, mas somente umas poucas irão sobreviver ao processo de seleção, entrando nos planos estratégicos de níveis inferiores na hierarquia. Muitas serão adiadas, por não conseguirem obter a prioridade necessária (JURAN, 2009, p. 312).

Englobam-se ao plano estratégico da empresa as metas de qualidade, sendo escolhidas por meio de decisões de alto escalão, envolvendo um processo de alternativas onde a melhor tornara-se aceitável na pré-eleição dos planos estratégicos.

Paladini (2010, p.134), em uma de suas definições sobre os conceitos e caráter de estratégia afirma que“ as estratégias possuem uma caracterização bem definida. Possuem ferramentas específicas. Geram benefícios ao processo da Gestão da Qualidade, quando implantadas. Mas, carregam consigo, restrições que devem ser consideradas. ” Com isso para uma boa estratégia a definição, deve ser considerado suas limitações e especificações, quando forem implantadas de modo a ser simplificado a análise dos processos qualitativos.

As estratégias relacionadas à Gestão da Qualidade enquanto envolvimento da mão-de-obra visam comprometer os recursos humanos para o esforço de produzir qualidade em processos, produtos e serviços, diante da inegável importância e precedência, dos recursos humanos sobre os demais recursos da organização. As estratégias nessa área dificilmente visam a um único fim: o mais comum é incluírem vários métodos, princípios, ferramentas e, é claro, resultados esperados, em face da abrangência que caracteriza as ações voltadas para os recursos humanos. Por isso, torna-se difícil fixar um esquema para conceituar ou classificar as estratégias nessa área (PALADINI, 2010, p. 282).

Nota-se que em questões de mão-de-obra, os recursos humanos são limitados em qualidade durante o processo de produção, devido a variação de diretrizes que possam estabelecer um padrão fixo, pela interdependência de peculiaridades que agregam o trabalho humano, sendo imensurável se ter um conceito para classificar e realizar uma aplicação de estratégias que possam auxiliar nos modos de processos operacionais da empresa.

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

Para Juran (2009, p.305), afirma que “o planejamento estratégico de negócios é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa e, a seguir, determinar os meios a serem usados para se atingir aquelas metas. ” O planejamento estratégico, notoriamente é um alicerce para a estruturação da missão da empresa, seguindo os padrões estabelecidos pelo o planejamento, utilizando ferramentas que possam explorar em condições favoráveis o cumprimento das metas para se atingir os objetivos e evitar fracassos.

Dentro do conceito exposto por Oliveira (2005), a construção do perfil do candidato se dá inicialmente por fatores quantitativos, evidenciando-se suas características pessoais e físicas, como uma abordagem do perfil do candidato de maneira superficial em primeiro estágio, coletando dados básicos, para ter uma observação e realizar uma análise da pessoa que se quer colocar dentro da organização. Os fatores quantitativos condizem, com a imagem do candidato, como um cartão de visitas de seu perfil, diante do contratante.

Em segundo lugar temos os traços de caráter, que definem os traços psicológicos do candidato, suas qualidades e o modo de vida em grupo. As ações, os sentimentos e o comportamento são identificados, e analisados pelo conjunto das atitudes do candidato.

Por fim temos o conceito de motivação no cargo que envolve o incentivo e o benefícios do cargo, afim de demonstrar o que o candidato tem por direito, se optar pelo cargo pretendido.

Segundo o autor Almeida, (2009, p.59) o perfil dos candidatos, “consiste em uma descrição detalhada das forças e fraquezas dos candidatos com relação a diferentes características medidas”. Neste critério os candidatos são processo de seleção, são avaliados de acordo com suas características pessoais sendo que, suas qualidades e atributos para desempenhar a função desejada são de importância para o interessado em contratar seus serviços.

### **Metas e objetivos a serem alcançados na empresa, de forma qualitativa**

No atual cenário em que vivemos, necessita-se de mão-de-obra que seja capaz de oferecer trabalho descente para suprir as necessidades da empresa, diante das turbulências que atingem o mundo comercial, “onde no mundo do trabalho, são constantes as transformações decorrentes de utilização de novas tecnologias, de automação, robotização e informatização (OLIVEIRA J. OTAVIO et al., 2011, p.170), portanto as empresas devem estar preparadas para verificar não só questões quantitativas, mas também qualitativas se tratando de pessoas e de

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

novas tecnologias que são dominadas pelo ser humano, com capacidade de fazer o diferencial nas organizações modernas, pois são as pessoas que são capazes de produzir, criar e construir seus objetivos pela força do trabalho.

Cada vez mais há uma submissão do ser humano ao trabalho, pois essas novas condições, criadas pelas modernas tecnologias incorporadas nas organizações, em vez de libertarem o homem, acabam por lhe exigir maior tempo para se dedicar a atividades relacionadas ao trabalho, uma vez que necessita acompanhar o ritmo cada vez mais acelerado que lhe é imposto. (OLIVEIRA J. OTAVIO et al., 2011, p.171)

Diante disso, entra o quesito de qualidade de vida das pessoas no trabalho que atualmente são essências para o bom funcionamento da estrutura produtiva nas empresas, oferecendo seus serviços em troca de remuneração adequada que seja suficiente para atender suas despesas individuais e o próprio sustento, desempenhando uma relação mútua de trabalho por salário, típico do sistema capitalista adotado atualmente, principalmente em nosso país, tendo que por muitas vezes os funcionários se dedicarem um longo período de tempo para executar atividades referentes ao cargo que ocupam nas empresas, para atingir o objetivo que lhes é exigido, mediante o contrato que se submeteram a atender.

Segundo Paladini, (2011, p.154) “o envolvimento das pessoas no empenho em produzir qualidade depende do atendimento a três pré-requisitos básicos: objetivos, ambientes e recursos. ” Fatores importantes no desempenho de atividades com qualidade, assim sem um objetivo específico ou a mínima consciência do que se deve executar dentro da empresa fica insustentável focar na escolha de metas que se devem ser empenhadas para conseguir aquilo que se pretende.

Em se tratando de comprometimento, deve “ser aplicado em todas as áreas e começar no topo, com o diretor executivo ou seu equivalente. ” (OAKLAND S. JOHN, 1994, p.33), a relação do compromisso deve ocorrer na escala de hierarquia da área de chefia até o setor operacional, assim o objetivo fica inserido no envolvimento das atividades na empresa, tornando-se parte dos processos, sempre se adequando quanto as políticas internas exigidas.

Com isto revela-se que de acordo como os objetivos da organização a qualidade pode ser ineficaz ao se extrapolar os recursos humanos, no exagero da carga horária de trabalho, reduzindo-se a capacidade de executar um serviço com qualidade e eficiência com um prazo já ultrapassado.

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

Neste contexto a política de qualidade torna-se principalmente essencial para o andamento das rotinas do funcionário dentro da empresa, se colocada em prática, pode viabilizar a uniformidade da produção e dos serviços, minimizando erros e reduzindo desperdícios desnecessários, a filosofia a ser implantada requer-se tempo e paciência, pois deve-se ser enxergada por todos os envolvidos de forma a estabelecer um padrão técnico a ser seguido por todos (OAKLAND S. JOHN, 1994).

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Este artigo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, feita através de livros, artigos e internet, o trabalho está baseado em métodos descritivos e explicativos, obedecendo às normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas e Técnicas), abordando as questões de forma coerente e coesa, lidando com o assunto de maneira imparcial, visando sempre o tema abordado e buscando informações de sua procedência. Os objetos de pesquisa estão voltados para a área da administração com visão na qualidade de serviços, consultando obras de autores qualificados e especializados nesta área.

O ambiente ponto de convergência do estudo é o cenário atual interno de uma empresa, no âmbito do processo de contratações e qualidade de serviços da empresa Monsanto, localizada no município de Santa Helena de Goiás, direcionando seu foco de estudo às barreiras no processo de contratação de funcionários, e por finalidade, a constituição do trabalho eficaz e também responder e elaborar respostas para as questões abordadas, por empresas do mesmo segmento e pela sociedade que procura seus serviços.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Espera-se que com a conclusão deste projeto de pesquisa possa ficar claro que a empresa em questão encontra barreiras para contratar pessoas pela falta de recursos provenientes do espaço amostral de pessoas na região, e pela estrutura organizacional que pode conter algumas deficiências, de modo que afeta na escolha de bons funcionários capazes de suprir as necessidades da empresa. A contratação de pessoas não capacitadas, o ambiente de trabalho negativo e as condições salariais insatisfatórias, também contribuem, para rejeição por parte dos candidatos à vaga de emprego, com isso a questão da lotação dos cargos oferecidos, sofre um acúmulo de vagas, sem mão-de-obra que possa atender a respectiva empresa. Os processos



**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

de seleção e as técnicas de trabalho serão obsoletas<sup>2</sup> se não houver investimentos que possam se ajustar com o salário estipulado pelo mercado.

Em um outro aspecto, a crise no setor econômico nacional contribui também com uma grande parcela de reajustes internos, forçando a diminuição de custos e despesas, cortes orçamentários e tantos outros problemas. Assim cabendo uma nova adequação ao cenário em que se encontra o país, em relação a crise, aumentando o declínio da estrutura empresarial, que compromete a procura de novos investidores, aumentando os riscos econômicos, e gerando um déficit na oferta do número de vagas, com muita procura devido à alta taxatividade de desempregados que em empresas anteriores faziam funções específicas.

Valendo-se lembrar, que os cargos de natureza operacionais, são os que mais sofrem por baixo pessoal qualificado para o preenchimento de tais vagas.

Deve-se observar, que a região em que o estudo foi feito possui 11 instituições de ensino superior com ensino público e privado, com cursos à distância e presencias, e 7 instituições de ensino técnico e profissionalizante com ensino público e privado, estas com maior relevância, possuindo também entidades de outros municípios que podem ceder cursos para a região.

## **CONCLUSÃO**

Diante dos fatos apresentados acima, conclui-se que a empresa sofre dificuldades para contratar pessoas capacitadas, por motivos mistos, ou seja, há vários fatores que contribuem para a escassez de mão de obra na região, mesmo com grande número de instituições que permitem aos cidadãos terem uma qualidade de ensino boa, relembrando além disso, que os cargos mais típicos sofrem mais dificuldades para conseguir lotação, como por exemplo, o cargo de pedreiro, pintor, mecânico de máquinas industriais, entre outros. O grau do baixo índice de procura de determinados cargos pode estar ligado a aspectos sociais e culturais, em que pessoas da região, procuram se qualificar mais, e concorrerem às vagas com maior expressividade e melhor salário, ficando de lado algumas vagas mais simples, como dito acima.

No entanto, vale-se lembrar, que um planejamento com técnicas de seleção, em etapas iniciais do processo de seleção, devem ser aplicadas para maior ênfase no estágio de recrutamento, procedimentos estes, que foram demonstrados ao longo deste artigo. A inserção ao cargo exposto, dependerá assim, dos bons resultados obtidos pelo melhores e qualificados candidatos, que serão conduzidos ao treinamento e posteriormente à execução das atividades,

---

<sup>2</sup> Em desuso.

**10ª Jornada Acadêmica da Jornada da UEG**  
**“Integrando saberes e construindo conhecimento”**  
**10 a 12 de Novembro de 2016**  
**UEG - Câmpus Santa Helena de Goiás, GO**

fazendo um monitoramento contínuo com relatórios periódicos do desempenho destes funcionários, assim será possível mensurar o nível de qualidade que cada ocupante de diversos cargos possuem, possibilitando uma análise que possa ensejar à devidas correções e aplicar novos métodos de trabalho.

Portanto, é fundamental que se estabeleça uma cultura organizacional de técnicas e táticas de recrutamento, indo de encontro com as poucas qualificações de mão de obra disponíveis no mercado, filtrando assim, os mais capacitados e com melhor preparo e experiência no mercado de trabalho.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2009

BUENO, Francisco da Silveira. **Dicionário de Língua Portuguesa**. 11º ed. – Rio de Janeiro: FAE, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. – São Paulo: Atlas, 1996.

JURAN, Joseph M. **A Qualidade desde o Projeto**. 3º ed. – São Paulo: Pioneira, 2009.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**: Traduzido por Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994. 459p

OLIVEIRA, Bruno Emmanuel M. **Administração de Vendas**: IESP (Instituto Superior de Educação) – Paraíba, 2005.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. 2º ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Métodos e Práticas. - São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. revista e revisada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SALES, Albaniza Irani. **Administração & Rh**. Datasul Cursos Profissionalizantes. 2007. Disponível em< [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/ea000704.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/ea000704.pdf)> acesso em 2 de novembro de 2013.