

## A GESTÃO DA QUALIDADE NO CONTEXTO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Saionara Branco Bolson\*

Raphaele das Dores Silva Brites\*\*

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo principal analisar a Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista que procuramos mostrar uma visão geral da qualidade e tratamos especificamente da qualidade em Recursos Humanos, na perspectiva de que é o trabalho Humano que constrói a Qualidade. Trata-se de uma revisão de literatura de livros e periódicos e artigos publicados. Os resultados mostraram uma integração entre Qualidade e RH que é primordial para a eficiência da organização, porém, exige investimento e grandes esforços das equipes. Ou ainda, O RH deve agir de forma estratégica, pois é ele o responsável pela contratação e manutenção das pessoas, hoje o RH deve ampliar seu foco, de função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente que envolva a busca contínua pela Qualidade.

**Palavras Chave:** Gestão da Qualidade. Gestão de Recursos Humanos. Capital Humano.

**ABSTRACT:** This article aims at analyzing the Quality Management within the context of Human Resource Management, in order to try to show an overview of the quality and deal specifically with quality Human Resources from the perspective that the work is Human building Quality. This is a literature review of books, periodicals and articles published. The results showed there is an integration between HR and Quality that is paramount to the efficiency of the organization, however, requires great efforts and investment teams. Or, HR should act strategically, because it is responsible for the hiring and retention of people today HR should broaden its focus from traditional administrative function to a strategic function that involves comprehensive continuous search for quality.

**Keyword:** Quality Management. Human Resource Management. Human Capital

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam diariamente mudanças e desafios de um ambiente instável, dinâmico e competitivo. Buscam reconhecimento por produtos e serviços de qualidade, pela satisfação das necessidades de seus clientes e pela inovação.

---

\* Mestra em Administração (UNP) Especialista em Gestão de Pessoas (UFRN) Pós-graduada em Fundamentos do Trabalho em Serviço Social (Unioeste) PR. Graduada em Serviço Social (Unioeste) PR.. Contato: saionarabolson@hotmail.com

\*\* Pós graduanda em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (UNIFACEX), Gestão de Recursos Humanos-UNP (2012). Contato: raphaellebrites@gmail.com.

Exige-se cada vez mais qualidade nos produtos, intensificando-se assim os processos de reestruturação das empresas. A qualidade de serviços e produtos surgiu com o desafio da produtividade – fazer cada vez mais e melhor. O processo de Gestão de Qualidade é uma necessidade para qualquer tipo de atividade, desde uma indústria até um prestador de serviço.

Nesse contexto, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel importante para as transformações pelas quais as organizações passam, provocando mudanças e oferecendo sustentação para as mesmas.

Gerenciar a área de Recursos Humanos para a qualidade e produtividade demonstra, antes de tudo, tomar um caráter estratégico no gerir de Recursos Humanos; significa considerar os alvos e os objetivos da Qualidade e Produtividade para os quais se devem direcionar os esforços. As influências que este mundo globalizado pratica sobre as organizações e pessoas transportam mudanças que ocorrem não só no aspecto material ou tecnológico, mas também no capital humano.

As organizações, segundo Limongi-França (2007), por pressão ou falta de técnicas comportamentais ou estilo de gestão, o foco dos programas de Gestão da Qualidade tem sido os processos de produção e preparação da documentação, e não o capital humano inserido neste processo.

Na visão de Vieira (1996), pode-se deduzir que os elementos de uma política de recursos humanos podem influenciar a qualidade total nas organizações. Logo Grillo (1996) assegura que uma política de recursos humanos deve incentivar a participação das pessoas para vislumbrar melhores soluções para os problemas que surgem nas organizações. Política de recursos humanos que envolva as pessoas no sentido de completarem um papel de mais responsabilidade, procurando sempre mais conhecimento, capacitação, disponibilidade e iniciativa é, segundo Ruas (1997), uma política em busca da qualidade.

O sistema de Gestão da Qualidade passa mais a ser visto com uma política que objetiva a mobilização contínua dos integrantes da empresa com vista ao aprimoramento das qualidades de seus produtos e serviços (GIL, 2007), redirecionando e redefinindo as políticas dentro da organização. Com a implantação de um programa de qualidade, a organização conseguirá aumentar a produtividade e a competitividade na medida em que os recursos forem utilizados com maior eficiência, evitando o desperdício, fazendo certo pela primeira vez, evitando novo trabalho.

Salienta-se, que para um processo de qualidade induzir às mudanças positivas, deve ser orientado como programa de mudança de cultura, marcado por novos conceitos e métodos

de gerenciamento, seguindo características próprias da organização, exigindo a adaptação do processo de qualidade total, respeitando as peculiaridades de cada organização.

Considerando o acima exposto, apresenta-se como objetivo principal deste estudo analisar a Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista que procuramos mostrar uma visão geral da qualidade e tratamos especificamente da Qualidade em Recursos Humanos, na perspectiva de que é o trabalho Humano que constrói a Qualidade.

## **2 GESTÃO DA QUALIDADE: VISÃO HISTÓRICA E DIMENSÕES**

Se voltarmos ao início do século XX, veremos que naquela época já se pensava em qualidade de produtos ou serviços. No início da II Guerra Mundial, começou a surgir, com mais intensidade, o controle estatístico da Qualidade, que enfocava o processo e não o produto final, que até então não era controlado. De acordo com Moller (1999) atuando no processo, houve melhoria da qualidade, sem aumentar o custo da produção.

No Brasil, somente na década de 80, as organizações começaram a perceber a mudança que estava ocorrendo no mundo. Segundo Castro (2003) surgem novos atores no cenário político e social, através de organização de sindicatos, associações científicas e comunitárias, novos partidos políticos e organizações não governamentais que começavam a desenvolver ações que não eram assumidas pelo Estado.

A virada dos anos 90 exigiu do Brasil a transição para uma política de incentivo à competitividade industrial. Seguindo a tendência global, muito se tem investido na qualidade como forma de reduzir custos e tempos de ciclo, incrementar vendas e aumentar a lucratividade dos negócios. O crescimento exponencial de certificações ISO 9000 é prova disso (GOMES; OSÓRIO, 1995).

Partindo da premissa de que “o grande objetivo das organizações humanas é atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na terra” (CAMPOS, 2004, p. 31), as organizações humanas, nos últimos tempos passaram a preocupar-se com a qualidade dos produtos e serviços, a fim de atender perfeitamente, de forma confiável e segura as necessidades dos clientes, tanto internos como externos. Qualidade, neste sentido, tem amplo significado, pode designar a serviços, produtos, pessoas, coisas, etc., e também pode significar a perfeição de algo diante das expectativas das pessoas.

Para Moller (1999) a qualidade de um produto é boa quando satisfaz ou excede nossas expectativas. Caso contrário à qualidade é má. Ainda, segundo a visão deste autor, a consciência da qualidade está em ascensão, ou seja, o interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo. Assim sendo observa-se que, a qualidade requer um envolvimento direto do trabalhador enquanto indivíduo. Ainda na visão de Moller (1999, p.21) quem de fato constrói a qualidade são as pessoas, a começar pelo trabalhador, “a qualidade não começa com algo, mas, sim com alguém”.

A qualidade, no seu contexto atual, não é somente um valor que diferencia e caracteriza a excelência de um produto ou de um serviço, mas pode se destinar ao que o cliente considera ser qualidade, isto é, o que tem qualidade para uns pode não dar conta das necessidades de outros e vice-versa, ou seja, o conceito qualidade tem em si um grande conteúdo subjetivo.

Na realidade, a qualidade tem apenas a ação humana, é a característica típica do produto humano, com o propósito de construir, participar, inovar e está intrinsecamente ligada à consciência do aperfeiçoamento e do fazer com qualidade. No entendimento de Moller (1994) não é apenas a qualidade dos produtos e serviços que é importante; a qualidade das pessoas que fazem os produtos e prestam os serviços é igualmente crucial. A qualidade do produto e serviço depende dos esforços de indivíduos e grupos.

As pessoas devem embarcar na missão da qualidade porque assim o desejam, não porque o Gestor os obriga (CROSBY, 2000). Ainda salienta Crosby (2000) que, um indivíduo voltado para as pessoas e nunca os vê como ameaça, somente como esperanças. Ele observa que o problema da qualidade pertence ao gerenciamento, porque nem todos estão lançando-se em direção as premissas básicas de um programa de Gestão da Qualidade.

Igualmente, uma organização que está comprometida com qualidade não deve dispensar o investimento no ser humano, por ser um passo essencial para empresa moderna continuar no mercado competitivo.

**Quadro 1 – Conceitos de Qualidade em função do enfoque.**

Enfoque	Definição
Filosófico	E a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza.
Economia	É a relação existente entre atributos que não agregam valor por unidade de produto.

Marketing	E o conjunto de todas as características de um produto, desde o Marketing e a assistência técnica, que determina o grau de satisfação das exigências do cliente.
Engenharia de Produção	É a conformidade com os requisitos
Administração de Empresas	E o grau de excelência de um produto a um preço compatível e com a variabilidade controlada a um custo aceitável.
Humanista	A falta de qualidade é a perda de um produto causa à sociedade, após ser expedido.

**Fonte:** Souza (2007)

Segundo Souza (2007), a Gestão da Qualidade representa a visão mais atual da qualidade, podendo ser vista como uma oportunidade de tornar a empresa mais competitiva. Nesta visão, todas as pessoas na empresa e fornecedores são responsáveis pela obtenção da qualidade, sendo que o objetivo principal é atender as necessidades tanto do cliente externo como interno.

De acordo com muitos especialistas em administração de empresas (Deming, Juran, Peter Drucker, Chiavenato, Crosby e Feigenbaum), o insucesso da implantação de um Programa da Qualidade Total, dentre alguns aspectos encontra-se calcada na dicotomia existente entre a teoria o que se diz e a prática o que se faz da implementação dos princípios da qualidade na gestão dos recursos humanos, ou seja, o papel da gestão de recursos humanos no processo de mudança cultural, a atuação desta área como consultoria interna e como viabilizadora da transparência administrativa.

Na verdade existe uma grande dificuldade em administrar os recursos humanos de uma organização prática, baseado nos fundamentos e princípios da qualidade teoria. Segundo Scholtes (1992, p.13), em uma organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo. A gerência incentiva os empregados a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional. As pessoas adquirem um domínio ainda maior de suas tarefas e aprendem ampliar a capacidade.

Os recursos devem ser considerados como um dos principais fatores para a melhoria da qualidade nas organizações. As empresas devem estar atentas aos instrumentos metodológicos disponíveis para adaptação e interpretação das necessidades dos funcionários e utilizar essas informações como diferencial competitivo, proporcionando boas condições de trabalho, educação e lazer ao corpo de empregados, de maneira que tais atitudes reflitam diretamente nos seus índices de produtividade.

Em Pozo (2004, p.139), encontra-se a definição;

Moldar o futuro de uma organização orientada para a qualidade requer a institucionalização de valores que gerem o empregado rumo à situação desejada, dotando-os de um objetivo palpável para o qual direcionem suas ações e seus anseios. Os investimentos em recursos humanos garantem a eficácia das inovações organizacionais, ao lado da reformulação dos processos empresariais e até como consequência é requerida uma verdadeira revolução nos valores humanos e culturais da empresa.

É importante frisar, que as pessoas mais afetadas com a implantação dos programas de qualidade total são os clientes internos (funcionários), isto é, numa empresa com programa de qualidade total, a satisfação do cliente interno deve ser considerada a trabalhada. Deve-se ver a Gestão da Qualidade não apenas como mais um programa de modernização. Segundo Xavier (1994) trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.

Embora, segundo Xavier (1994), a obtenção da Gestão da Qualidade parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência. Ou ainda, para que haja uma adequada Gestão pela Qualidade, devem ocorrer mudanças nas práticas de Recursos Humanos, de acordo com as mudanças no processo da qualidade da empresa. Para que as atividades sejam bem executadas, a seleção dos funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e a remuneração (em termos de recompensas) estão dentre as principais áreas dentro do RH que devem ser o foco dessas mudanças. Para tanto, a empresa deve definir primeiro o seu princípio da qualidade, que é a total satisfação dos clientes e criar mecanismos para avaliar permanentemente esta satisfação.

No ponto de vista de Rodrigues (2002, p. 17), para a “concretização desse processo é necessário que o funcionário tenha consciência da importância de realizar seu trabalho com eficiência e dentro dos padrões de qualidade”. No pensamento dele, cada trabalhador deve saber identificar claramente:

- a) Quem são os clientes?
- b) Que tarefa deve ser cumprida?
- c) Por que e como deve ser executada?
- d) Quando deve ser realizada?
- e) Qual é a minha Qualidade Pessoal e Profissional?

Ainda, segundo Rodrigues (2002, p.38) “ninguém é capaz de fazer um bom atendimento, ou prestar um bom serviço, sem entender o que está fazendo e a finalidade e a

importância do que está realizando”. Isto é, uma condição necessária para se trabalhar com qualidade é ter interesse e, com isso, buscar comprometimento.

A empresa segundo Campos (1992, p.11) "deve se esforçar para pagar-lhe, respeitando-o como ser humano e dando-lhe a oportunidade de crescer como pessoa e no seu trabalho". Toda organização deve desenvolver a cultura da qualidade, mantendo viva junto aos seus profissionais a mentalidade do fazer bem-feito, influenciando conforme menciona Rodrigues (1996) positivamente as atitudes dos funcionários em relação ao comprometimento com a busca dos padrões de qualidade objetivados e no gerenciamento das ações práticas da qualidade.

O gerenciamento da qualidade Juran (2009) por toda a empresa envolve uma mudança de cultura da corporação, além do trabalho de lidar com resistências associadas a estas mudanças. A Qualidade Total é uma das grandes metas da empresa fixada em políticas globais (a longo prazo) e que está completamente direcionada para o consumidor, envolvendo a todos na organização (PALADINI, 2012).

É neste sentido, que se compreende que todo esse processo tem como ponto de partida a valorização pessoal e profissional, através do desenvolvimento dos recursos humanos e por meio da adoção de programas voltados para o desenvolvimento da qualidade. No sentido de, humanizar as relações trabalho e proporcionar condições para que o funcionário, em si desenvolvendo, consiga desenvolver a empresa.

### **3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento pessoal, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”. (FISCHER, 2002, p.19).

Os Recursos Humanos (RH) quando nasceu no século XX, tinha um conceito contábil, e foi evoluindo agregando a esse departamento a legislação trabalhista, modelo tecnicista de posicionamento hierárquico, Recursos Humanos com conceito administrativo e atualmente estamos vivendo o momento do Recursos Humanos estratégico. Assim afirma (CHIAVENATO, 2005).

O RH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Conforme teoria escrita por Marras (2009, p.21), tudo começou

com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

Nas décadas de 70 e 80, surge o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, onde a finalidade da GRH é buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Para tanto, as políticas e os processos de GRH seriam derivados e coerentes com as estratégias organizacionais.

Nos anos 80 e 90, várias teorias organizacionais começam a modelar o papel da área de GRH, destacando-se Porter, Prahalad e Hamel. A ênfase na competitividade exige novo papel da área de RH (FISCHER, 2002).

Richard; Johnson (2004) comentam que ao enfrentar ambientes complexos as empresas buscam se adaptar ao ambiente de negócio o que as faz seguir seus planos futuros. Esse fato exige dos administradores, sejam eles de GRH ou não, decisões cada vez mais adequadas, com rapidez e responsabilidade em meio a cenários cada vez mais imprevisíveis.

De acordo com Chiavenato (2000), existe uma nova maneira de administrar. Administra-se hoje juntamente com as pessoas. Este é o novo papel de consultoria interna que está se consolidando na maior parte das organizações bem-sucedidas. Administrar com pessoas - consideradas agora parceiras do negócio e não mais apenas recursos organizacionais - passaram a ser o mais importante desafio interno das empresas em plena Era da Informação.

Toledo (1999, p. 24), diz: “uma vez comprovadas não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente.

Chiavenato (2003, p.39), diz que “no Brasil, a administração de Recursos Humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de Recursos Humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias e pequenas”.

Os Recursos Humanos foi crescendo, aperfeiçoando e agregando em si mesmo uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir. Empresas foram percebendo a importância em manter o funcionário motivado, treinado e bem remunerado.

Pois conforme cita Gil (2001, p.21) “Definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.”.

**Quadro 2 - Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos**

<b>Etapa de evolução</b>	<b>Teoria organizacional</b>	<b>Principal enfoque</b>	<b>Práticas Chave</b>
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão Previsional dos efectivos	Recrutamento, Formação (treino) Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão Previsional das carreiras	Critérios de recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão Previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades recrutamento e internacionalização de RH.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão Previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha Antecipação.

**Fonte:** Pesquisa de Bibliográfica

Observa-se que o talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. Contudo o profissional oferece seus conhecimentos e as organizações atende às necessidades de seus colaboradores.

Além disso, as políticas e práticas de RH se tornaram mais complexas e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de RH, como ressalta Ulrich (1998, p. 43) ao colocar que “as práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais”.

Neste sentido, percebe-se que as políticas e práticas da área de RH evoluíram, se ampliaram e enriqueceram de acordo com as implicações que cada fase das teorias gerais de administração trouxe para a área de Recursos Humanos, conforme mencionado anteriormente. Para tanto, as organizações estão em busca de parceiros de valores, profissionais competentes, habilidosos que vistam a camisa da empresa e que estão focados nos objetivos organizacionais e comprometidos a buscar melhores resultados.

Com base no atual ambiente empresarial, mais voltado à competitividade, modificam-se as políticas de recursos humanos das empresas. No Brasil, a virada dos anos 90 exigiu a transição para uma política de incentivo à competitividade industrial. As empresas partiram, então, para uma política centrada na qualidade, o que significou a adesão a princípios e

programas de focalização no cliente, melhorias contínuas e capacitação de recursos humanos (SANTOS et al. apud JURAN; GRZYNA, 1988).

Ultimamente, o termo Recursos Humanos foi substituído pela expressão Gestão de Pessoas. “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p.17).

Segundo Chiavenato (2005, p. 32) o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

- RH como função ou departamento - RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc;
- RH como práticas de recursos humanos - RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;
- RH como profissão - RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

O Planejamento de R.H estará agregado ao planejamento estratégico da empresa, assim como o planejamento financeiro, o planejamento de marketing e outras áreas.

Podemos definir o Planejamento de R.H como o processo de gestão que identifica as necessidades de recursos humanos na empresa e conseqüentemente realiza o desenvolvimento de programas, políticas e sistemas que satisfaçam essas necessidades.

Para Toledo (1982), RH é a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado e que pode trabalhar com os programas de Qualidade.

De acordo com Chiavenato (1999) as pessoas encontram-se insatisfeitas com as condições em que estão submetidas no ambiente de trabalho e, por outro lado, organizações numa febre incontrolável pela busca de produtividade, qualidade, competitividade e lucratividade.

A administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, conforme revisão de literatura feita demonstra que houve realmente alterações significativas como forma evolutiva, quando se partiu da necessidade de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, para a fase da administração que considera os recursos

humanos como incorporados na estratégia do negócio, da qual surge o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim, humanizar a organização.

#### **4 GESTÃO DA QUALIDADE E RECURSOS HUMANOS**

A Gestão pela Qualidade é uma maneira de administrar empresas e gerir uma organização de forma mais humana, visto que em qualquer organização existem grupos de pessoas que se unem para prestar um serviço a alguém. Ou seja, garantir a satisfação de quem recebe o seu produto, que pode ser um bem ou serviço.

Segundo Chiavenato (2005), a mudança, a modernização da organização se faz, sobretudo com as pessoas em primeiro lugar. A implementação de um programa de qualidade total nada mais é do que conseguir o sucesso da empresa, fazendo as tarefas coisas diferentes e o Recursos Humanos estruturado é uma das melhores estratégias de obtenção de resultados positivos para as organizações.

Para Scholtes (1992, p.13), em uma “organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo”. A Gerência incentiva os funcionários a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica, qualidade pessoal e habilitação profissional.

Disciplinando sobre os objetivos da área de Recursos Humanos, Albuquerque (1992, p. 45) destaca:

O ambiente organizacional tem se tornado crescentemente complexo. Convive-se, atualmente, com uma enorme variedade de organizações, responsáveis pela fabricação e/ou comercialização de produtos e prestação de serviços, que venham a satisfazer necessidades individuais e/ou coletivas. Ao mesmo tempo, a atuação destas organizações presta-se à execução de certos objetivos, os quais orientarão a formulação de suas políticas e estratégias.

Na nova realidade econômica atual que se vive, as empresas, para enfrentar este mundo empresarial competitivo, estão tendo que ajustar suas práticas de gestão onde a qualidade, competitividade e excelência estarão presentes, promovendo sinergia e equilíbrio entre os diversos setores e processos.

Segundo Fleury e Fleury (1997), alguns fatores políticos e de gestão organizacional conduzem os negócios a esta reestruturação, tais como: o processo de estabilização econômica, a política de abertura de mercado, a tendência mundial de busca da qualidade e da competitividade, e a adoção intensa de máquinas e equipamentos automatizados nos

processos produtivos. O ser humano tem dificuldades no enquadramento nesta nova lógica de estrutura e valores proposta pela também nova conjuntura econômica.

Segundo Chiavenato (1999), as políticas de RH variam de empresa para empresa, dependendo das necessidades e filosofia de atuação de cada organização. Elas se constituem em diretrizes fundamentais ou guias para ação, que "procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal".

Lucena (1991, p.54) destaca que "as políticas procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. São, portanto diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas". A autora reforça o caráter permanente das políticas neste contexto, e que estes estarão sempre presentes na formulação de qualquer iniciativa ou ação voltada para a Gestão de Recursos Humanos.

Na visão moderna do gerenciamento da Qualidade as pessoas começam a entender mais o verdadeiro papel de cada um dentro dos macro-processos da empresa. Assim, vão adquirindo uma visão sobre o impacto de suas atividades em seus clientes internos e externos, aumentando a vantagem competitiva da empresa. A importância assumida pela qualidade como ferramenta estratégica na garantia da competitividade coloca evidentemente a administração de RH na posição de adicionar valores aos produtos e serviços.

Todas as mudanças geradas a partir de uma descentralização da qualidade provocam a necessidade de mudar a mentalidade das pessoas, e o departamento de Recursos Humanos é o responsável por essas mudanças. Gil (2001) destaca que o Gerente de Recursos Humanos, que até a algum tempo tinha poucas razões para se preocupar com as questões referentes à Gestão pela Qualidade, tomou-se um dos importantes atores nos programas dessa natureza.

Conforme sustentam Lowery; Beadles; Carpenter (2009), a dificuldade que surge na implementação da Gestão pela Qualidade Total é a pouca atenção às rotinas estabelecidas da gestão de Recursos Humanos. Os gestores acreditam que as questões de RH são as mais importantes a serem consideradas quando se levam em conta métodos para melhoria da qualidade.

A aproximação entre RH e Qualidade é vista como uma tendência, já vivida por diversas corporações. De acordo com Martins (2001, p.25) "começa a existir uma completa integração entre as duas áreas onde o RH passa a ter um papel mais ativo". O RH passa a exercer maior importância na política de implantação de ações como objetiva de melhoria da qualidade dos processos produtivo e administrativo, seja em relação aos colaboradores, seja à alta administração e outras lideranças.

Para uma boa Gestão pela Qualidade, devem ocorrer mudanças nas práticas de Recursos Humanos, de acordo com as mudanças no processo da qualidade da empresa. A seleção dos funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e a remuneração (em termos de recompensas) estão dentre as principais áreas dentro do RH que devem ser o foco dessas mudanças, merecendo destaque.

O desenvolvimento e o treinamento são as principais características dos processos de Gestão pela Qualidade. O processo eficaz de seleção de funcionários permite que a empresa tenha, ao menos, pessoas com grande potencial e habilidades para desenvolver um bom trabalho de equipe.

A organização que criar uma área responsável apenas pela qualidade deve, entretanto fazer com que esta não atue de forma totalmente independente e sim de forma coordenada com a de Recursos Humanos, sendo, para tanto, necessário, na visão de Domenico (1996).

- a) O redesenho da área de Recursos Humanos para que as suas próprias funções pratiquem o que está sendo ensinado sobre a Gestão pela Qualidade Total;
- b) A inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;
- c) As práticas de Administração de Recursos Humanos devem ser instituídas de forma que dêem suporte à Gestão pela Qualidade Total e garantam a sua eficácia através da Organização.

O que fica mais evidente é que se trata de uma questão fundamentalmente de cultura e de conscientização. É necessária a aplicação do conhecimento e mensuração do seu retorno. Para tal, uma grande habilidade dos gestores é exigida como um todo. Sabendo que a implementação da Qualidade Total requer novas formas para a gestão dos Recursos Humanos, é necessário conduzir a organização de maneira a atingir os objetivos pré-determinados pela qualidade para o sucesso do empreendimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente artigo foi realizada uma análise da relação entre a Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista que procuramos mostrar uma visão geral da qualidade e tratamos especificamente da qualidade em Recursos Humanos, na perspectiva de que é o trabalho Humano que constrói a Qualidade. A

qualidade possui um aspecto relevante que é o de estar relacionada ao grau de comprometimento das pessoas com os processos de implantação de programas de qualidade.

A qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. Uma vez que, o futuro de uma empresa ou organização depende dela para conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Em síntese, pode-se afirmar que não é possível falar em qualidade e produtividade sem abordar a questão recursos humanos, pois é um fator essencial para que a organização tenha uma equipe de trabalho comprometida com a qualidade do seu produto e dos serviços.

A qualidade quando bem estruturada, baseada na consonância entre teoria e prática dos princípios ora estabelecidos, com envolvimento e comprometimento de todos, resultará em benefícios positivos, evidenciando-se assim o sucesso da organização.

Pode-se concluir que as organizações estão constantemente em evolução no que tange à forma de gerenciar pessoas, entendendo e atuando em ambientes que se transformam, em especial, no ambiente competitivo. O Programa de Qualidade Total é uma ferramenta que quando bem utilizada traz resultados muito positivos para a organização. A Qualidade Total sendo bem implementada na sua gestão de recursos humanos constitui-se um diferencial de sucesso das demais empresas.

O RH deve agir de forma estratégica, pois é ele o responsável pela contratação e manutenção das pessoas, hoje o RH deve ampliar seu foco, de função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente que envolva a busca contínua pela Qualidade.

Com as exigências do mercado por produtos competitivos, a Gestão de Qualidade se mostra uma ferramenta essencial para as empresas. Cada vez mais cresce a necessidade de mudanças nas empresas, tanto nos aspectos, material, tecnológicos e principalmente no capital humano, para que assim possa atender com excelência as necessidades do público.

Os profissionais de Recursos Humanos precisam estar atentos às mudanças não bastam apenas gostar de trabalhar com pessoas, tem que ter visão generalista, boa comunicação, boa estratégia de trabalho.

O RH tem um papel fundamental em uma organização onde iniciam todo poder de persuasão, motivação e esforços empenhados aos colaboradores. Os mesmos devem sentir-se valorizados moralmente, uma vez que, a falta deste recurso resulta em baixos índices de desenvolvimento habilidades individuais que muitas vezes é recompensada em receber uma remuneração respeitável pela sua função.

Não há dúvidas sobre a importância do RH para a gestão da qualidade, porém, um fato que deve ser bastante considerado é o de as próprias pessoas começarem a entender seu papel dentro dos processos da empresa, e os impactos que suas ações retornam. Sendo assim, não há dúvidas quanto à participação do RH na Gestão da Qualidade, como uma peça principal para que o processo funcione.

Qualidade e produtividade já se tornaram condições para sobrevivência e não apenas mais um diferencial para conquista de mercado. O alcance da tão sonhada qualidade é objetivo de todas as organizações em geral. A integração entre Qualidade e RH é primordial para a eficiência da organização, porém exige investimento e grandes esforços das equipes.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. C. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte, MG, Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.
- CASTRO, M. M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CROSBRY, P. B. **Integração qualidade e RH para o ano de 2000**. São Paulo: DUTTON, 2000.
- DOMENICO, S. **O papel da administração de recursos humanos na qualidade total: um estudo explorativo em empresas do segmento de tintas com certificação ISSO 9000**. 1996. (Tese de Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2010**. São Paulo: FNQ, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, E. R.; OSÓRIO, P. M. ISO 9.000: o que muda com a revisão. **Controle da Qualidade**, n.40, set. 1995.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

JURAN E GRZYNA, in SANTOS, F. et al. **Contribuições de recursos Humanos para a competitividade em qualidade: estudos de casos**. RAC, v.1, n.3,set/dez.1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH, conceitos, ferramentas e produtos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, M. Unidos pela Qualidade. **Bona Qualidade**. São Paulo, p. 40-50, Jan. 2001.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 05

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARD, Orlando C.; JOHNSON, Nancy B. High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements. **Journal of Business Strategies**, Huntsville, v. 21, n. 2, p.133, 2004.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

RUAS, Roberto. **Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 42-53, 1997.

SCHOLTES, Peter. **Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualimarty, 1992.

SOUZA, R. **Metodologia para o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão de qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte.** Tese (Dissertação em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TOFFLER, Alvin. **Criando uma nova civilização.** São Paulo: Record Livros do Brasil, 2003.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **O que são recursos humanos.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Rio de Janeiro: Insular, 2002.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, Jr. Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In:\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional:** aprofundamento temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, A. C. da R. **Rompendo paradigmas:** a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá. Brasília: IPEA, 1994.