

FACULDADE LABORO  
MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**ADRIANA VIANA CRUZ  
SIMONY OLIVEIRA DA ROCHA.**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

São Luís  
2018

**ADRIANA VIANA CRUZ  
SIMONY OLIVEIRA DA ROCHA.**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a) Leonor Viana de Oliveira Ribeiro.

São Luís  
2018

Cruz, Adriana Viana

A gestão de recursos humanos e sua influência nos processos de gestão da qualidade nas organizações / Adriana Viana Cruz; Simony Oliveira da Rocha -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

16 f.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Recursos Humanos. 2. Gestão da qualidade. 3. Organizações. Interação. I. Título.

CDU: 658.3

**ADRIANA VIANA CRUZ  
SIMONY OLIVEIRA DA ROCHA.**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Administração  
Estratégica, da Faculdade Laboro, para obtenção do  
título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientadora Profa.** Leonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Mestre em História Ensino e Narrativas.  
Universidade UEMA.

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

# **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**ADRIANA VIANA CRUZ  
SIMONY OLIVEIRA DA ROCHA**

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a influência da Gestão de Recursos Humanos sobre a Gestão da Qualidade para o alcance do sucesso das organizações na atualidade. Trata-se de uma revisão de literatura em livros e artigos publicados com a finalidade de melhor esclarecer os dados da pesquisa. O estudo demonstra que há integração entre o setor de Recursos Humanos e a Gestão Qualidade, visto que juntos favorecem a melhor eficácia dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Gestão da qualidade. Organizações. Interação.

## **MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND THEIR INFLUENCE IN QUALITY MANAGEMENT PROCESSES IN ORGANIZATIONS**

## **ABSTRACT**

The main objective of this study is to analyze the influence of Human Resources Management on Quality Management to achieve the success of organizations in the present time. This is a literature review of books and articles published in order to better clarify the research. The study demonstrated that there is integration between the Human Resources and Quality Management sectors, since together they favor the better effectiveness of the organizational processes.

**Keywords:** Human Resources. Quality Management. Organizations. Interactional.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, devido aos avanços tecnológicos e a globalização econômica, a competição no mercado cresce cada vez mais, causando uma disputa acirrada entre as organizações. Isso faz com que as empresas passem por certas mudanças para continuarem no mercado. Com todo esse processo de globalização ocorrendo no mundo, exige-se cada vez mais qualidade em produtos e serviços, intensificando os processos de reestruturação produtiva. E é por exigência tanto do mercado interno quanto do externo, que as empresas procuram se adequar buscando certificação da ISO, e com isso a Gestão da Qualidade, passa a ser atuante não só no Brasil, mais em todo mundo.

A pressão que as empresas veem sofrendo diante do cenário de crise atual, necessita-se que ocorram melhorias e mudanças não só nos aspectos tecnológicos e materiais das organizações, como também no capital humano das mesmas que exige certa atenção, hoje mais do que nunca. Com esta base torna-se necessário analisar e discutir o problema de pesquisa que é como: A gestão de Recursos Humanos é influenciadora dos processos de gestão de qualidade nas organizações.

É necessário trazer este tema para o centro das discursões, pois o setor de Recursos Humanos pode vir a impactar diretamente na eficácia dos processos de Gestão da Qualidade e conseqüentemente no sucesso das organizações, resultando no alcance da satisfação do maior número de clientes possíveis, sejam eles internos ou externos. Dando atenção a este foco as empresas podem vislumbrar um caminho de maior excelência para seus produtos e serviços, agregando valores as instituições e contribuindo direto e indiretamente para a satisfação tanto de quem executa quanto de usufrui de determinados bens ou serviços.

Se o potencial humano entende esta realidade, este cumpre suas tarefas com qualidade, o produto será bem aceito, a empresa cresce e pode vir a gerar mais empregos para a sociedade. Objetivo deste é demonstrar como a gestão de Recursos Humanos influencia a gestão da qualidade. Sendo assim, é relevante caracterizar a Gestão de Recursos Humanos e expor sobre a Gestão de Recursos Humanos e sua relação com os processos de Gestão da Qualidade.

## 2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos teve seu início a partir do modelo de departamento de pessoal, quando os empregados se tornaram um fator de produção tão racionalmente importante quanto outros fatores de produção, já que o capital humano foi finalmente aceito como peça fundamental. O setor de RH nasceu no século XX, tinha um conceito contábil, e foi evoluindo agregando a esse departamento a legislação trabalhista, modelo Tecnisa de posicionamento hierárquico, Recursos Humanos com conceito administrativo e atualmente estamos vivendo o momento Recursos Humanos estratégicos. (CHIAVENATO, 2005).

Os Recursos Humanos foram evoluindo de acordo com a percepção e necessidade de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, para um melhor resultado dos objetivos mercadológicos. Nas décadas de 70 e 80 surge o modelo de gestão estratégica de recursos humanos onde a finalidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Nos anos 80 e 90 a ênfase na competitividade exige novo papel da área de RH, fazendo com os líderes das empresas busquem maior qualificação e desenvolvimento do fator humano.

Na atualidade apesar dos Recursos Humanos ganharem espaço dentro das organizações, observa-se que em algumas empresas ainda existe o antigo modelo de Gestão de Pessoas onde o Departamento de Pessoal é confundido com o Setor de Recursos Humanos e não há essa separação.

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. CHIAVENATO (2003, p.39)

Já nas empresas onde o Setor de Recursos Humanos tem seu lugar em reconhecimento, observa-se que o talento humano passou a ser mais importante, e muitas vezes maior do que o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. Percebe-se também que o termo Recursos Humanos foi substituído pela expressão Gestão de Pessoas, pois 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), essa ênfase tem dado excelentes resultados no desenvolvimento do capital humano, das tarefas e do produto final. Segundo Chiavenato, o RH pode ser exercido de várias maneiras dependendo do foco das organizações, conforme vemos abaixo:

\* 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, higienização 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. (CHIAVENATO, 2005, p.32),

A Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas como é chamada atualmente, teve 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 e descontos, para a fase da administração que considera os recursos humanos como parte da estratégia do negócio, tentando assim humanizar a organização.

## **2.1 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização da GRH privilegia a “gestão provisional das competências” (GILBERT, 1999) e a noção de competência torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume. Inseridas num ambiente que persiste em ser turbulento e em mutação permanente. As empresas procuram por um lado, adaptar-se a esse ambiente e por outro lado, desenvolver a empregabilidade dos seus trabalhadores.



Por duas vias:” internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão; externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho (GILBERT, 1999, p.71)”. De modo complementar pode dizer-se ainda que o conceito de gestão estratégica de RH “integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização” (Tavares e Caetano, 1999, p.52).

Esta nova concepção da gestão das pessoas nas organizações “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares e Caetano, 1999, p.52).

### 3 GESTÃO DA QUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM O SETOR DE RH.

#### 3.1 Definição de Gestão da Qualidade

O conceito de Qualidade é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diversos grupos e classe social. A percepção do indivíduo é diferente em relação aos produtos ou serviços em função de suas necessidades, experiências e expectativa. A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Qualidade total é a filosofia que coloca a qualidade como ponto central dos negócios as atividades da empresa, disseminando-a em todas as atividades e para todas as pessoas. Gestão da Qualidade foi um dos aspectos mais importante, e certamente o que exerceu o mais forte impacto nos diversos setores organizacionais.

Segundo Sashkin e Kiser (1994) a gestão da qualidade possui três alicerces importantes: O primeiro diz respeito a ferramentas e técnicas que as pessoas são treinadas a usá-las, o segundo encontram-se no cliente como foco, e o terceiro é cultura da organização. Ela pode ser um facilitador na busca constante da satisfação do cliente através de sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamentos o que envolve a melhoria contínua dos processos dentro da empresa o que faz com os produtos e serviços sejam de alta qualidade.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era da inspeção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

O modelo de gestão pode ser adotado devido a diversos fatores, podendo oferecer tanto vantagens como desvantagens. Assim, esse modelo deve estar adequado à organização, de acordo com os aspectos abaixo:

Aspectos culturais: no que se refere a estilos de liderança e de gerenciamento, delegação de autoridades e de responsabilidades, metodologias de treinamento

de todos os colaboradores e outros fatores vinculados aos aspectos humanos da empresa em se.

Aspectos tecnológicos: no que se referem aos processos, mecânicos de controle, formas de verificação, inspeções e ensaios e a tecnologia utilizada para gerar, armazenar, divulgar, compilar e reproduzir as informações relevantes, durante todo o ciclo de vida do produto e das atividades de uma organização.

Aspectos mercadológicos: no que se referem ao mercado, clientes ou consumidores que recebem os impostos relacionados aos aspectos dos produtos e atividades que fundamentam o sistema de gestão idealizado. (CROSBRY, 2000, pg.56)

Contudo, o que ainda se vê na prática, é que a grande maioria das empresas sustentam suas práticas políticas da qualidade baseadas em técnicas do sistema tradicional, fazendo com que o sistema de dominação e regulação do trabalho continue a existir e permaneça sempre em exercício.

O conceito de gestão da qualidade envolve duas áreas básicas de atuação - uma no âmbito global e outra no âmbito operacional. No âmbito global cabe a gestão da qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe a gestão da qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A gestão da qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade. E para que se possa estruturar o processo de gestão da qualidade é preciso, definir, conhecer e entender a política que a organização adotará em relação à qualidade.

O nível que define a política da qualidade é sempre o da alta administração, já que essa política reflete os objetivos e normas de funcionamento de toda a organização. É ela que definirá as formas de atuação no mercado, o nível de tecnologia no processo produtivo, o grau de qualificação da mão de obra, e assim por diante. Isso envolve decisões cujo porte não permite que sejam tomadas em áreas operacionais.

De acordo com Paladini (2012) constitui ação básica da política da qualidade definir cada um dos elementos a seguir listados:

Estratégias de atuação da empresa no mercado; Recursos, ou formas de operação, da empresa; Nível de prioridade para investimentos e valor associado a cada um deles; Suporte tecnológico a ser transferido ao processo produtivo, em termos de gestão habilitação de pessoal e de equipamentos, materiais, operações, informações ou ambientes de trabalho; Formas e níveis de intensidade de envolvimento da mão de obra, além de métodos de alocação, formação ou qualificação do pessoal. (PALADINI, 2012, pg.97)

A política da qualidade envolve decisões fundamentais para o funcionamento da empresa. Em geral essas decisões referem-se:

À utilização da qualidade como estratégia de administração, e não como um conjunto de técnicas específica de avaliação de produtos e processos; prioridade à qualidade nas decisões da empresa, independentemente do momento; um conjunto de normas, métodos e procedimentos devidamente formalizados, cujo acesso deve ser garantido a todos (para tanto é indispensável que a política seja clara, objetiva e bem compreendida); prioridade aos recursos às situações e aos pontos mais críticos da empresa em relação à produção da qualidade (por isso, dá-se tanta ênfase aos recursos humanos da empresa, aos processos de avaliação do desempenho do processo produtivo e à entrada de materiais nas fabricas). definição de uma noção abrangente de perda, incluindo os desperdícios e a inadequação do produto ao uso(é com base nessa noção que a política da qualidade define os métodos de otimização do processo produtivo); introdução da qualidade como um hábito, um procedimento usual e rotineiro e, ao mesmo tempo, algo que seja prioritário em qualquer situação. (PALADINI, 2012, p. 98).

Quando falamos em processo de envolvimento total podemos destacar a ação de alguns agentes eficazes e extremamente necessários dentro das empresas, que são: “o agente da decisão na gestão da qualidade - gerente da qualidade; agente da transformação na gestão da qualidade - recurso humano; agente da consolidação da gestão da qualidade - cultura organizacional (PALADINI, 2012, p.28).” Cada um destes agentes tem extrema relevância para que o processo seja consolidado. E cabe aos mesmos entenderem seus papéis dentro do fluxo organizacional, para que juntos formem uma rede de trabalho que irá impulsionar a qualidade

### **3.2 Ferramentas da Qualidade**

O processo de tomada de decisão é complexo, pois tem impacto direto no gerenciamento dos recursos e quando realizado de forma inadequada pode causar o fim de uma organização. As decisões devem ser baseadas em fatos e dados, para isso é imprescindível à utilização de ferramentas da qualidade, que permitirão mensurar e analisar com mais precisão os dados obtidos. As principais ferramentas idealizadas por Ishikawa serão descritas a seguir.

- *Brainstorming*

As pessoas têm um grande potencial de criação, mas muitas das vezes é subutilizado. Para transformar esse potencial em ideias e realizações é necessário criar

um clima de respeito e liberdade. Essa ferramenta também é conhecida pela denominação, em português, Tempestade de Ideias. Trata-se de uma ferramenta simples e agradável, que estimula a criação e permite a participação de todos.

Vieira Filho escreve sobre o objetivo da ferramenta:

O brainstorming foi criado com o objetivo de regular a participação das pessoas em um ambiente de reunião ou mesmo local de trabalho quando se deseja ter ideias, ou levantar as causas de problemas, ou mesmo levantar problemas. Enfim, é uma ferramenta que se presta à atividade participativa, onde todos terão a oportunidade de emitir a opinião. (VIEIRA FILHO, 2003, p. 48)

O *brainstorming* ocorre com uma simples reunião. Será escolhido um tema ou problema e cada participante deverá falar aquilo que considera fator influenciador em relação ao que foi proposto. Devem-se respeitar as opiniões dos demais, para que não haja inibição de nenhum participante, e apresentar o maior número de informações possível. A junção das ideias permitirá a formação de uma decisão bem fundamentada. Existe uma variação conhecida por *brainswritng*, em que ocorre um momento de *brainstorming*, porém as ideias são escritas em um papel para posterior avaliação.

- Matriz de priorização

É uma ferramenta de priorização de ações ou objetivos baseada na utilização de critérios e pesos. Os critérios escolhidos variam de acordo com cada situação. É importante que esses critérios representem os fatores de maior influência no caso. Marshall Júnior (2008, p.111) define matriz de priorização como “a representação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-lo, visando minimizar os impactos.” Dentre as matrizes de priorização, a mais conhecida é a GUT, que leva em consideração os critérios de gravidade, urgência e tendência.

- Diagrama de Ishikawa

No diagrama de Ishikawa, as causas são agrupadas por categorias previamente estabelecidas: meio-ambiente, material, método, máquina, medida e mão-obra. Desenvolvido por Ishikawa com o objetivo de localizar as causas das não conformidades do processo de produção, o diagrama também é conhecido como

diagrama causa-efeito, espinha de peixe e diagrama 6M. Dependendo da complexidade do problema investigado pode ser desdobrado, em um novo diagrama, as causas levantadas, de forma mais aprofundada e detalhada.

- Estratificação

Para Marshall Júnior (2008, p. 107) estratificação “consiste no desdobramento de dados, a partir de um levantamento ocorrido, em categorias, grupos ou, melhor dizendo, estratos, para determinar sua composição.” Essa ferramenta é muito utilizada na análise de problemas. É escolhido um critério e através da subdivisão do número total estudado, é possível observar onde ocorrem problemas com maior frequência. Geralmente é trabalhada conjuntamente com outra ferramenta de qualidade chamada gráfico de Pareto.

A estratificação serve de apoio à análise de problemas e à pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de melhoria, pois possibilita visualizar a composição real de seus estratos. O Gráfico de Pareto é um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados, que ordena as frequências, de forma decrescente, das ocorrências. É utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a determinado assunto, pois permite a visualização das causas ou problemas mais significantes e facilita a identificação do item a ser tratado. A ideia de funcionamento parte do princípio de que grandes problemas são provocados por poucas causas. Cerca de 80% das causas provocam 20% dos problemas e 20% das causas provocam 80% dos problemas.

- Plano de ação (5W2H)

É o mapeamento detalhado de todas as ações que devem ser executadas para solução de um problema. É conhecido como 5W2H, por causa de palavras de origem inglesa que significam o quê, quem, quando, onde, por que, como e quanto custa. O 5W1H é uma variação desta ferramenta. Podendo ser associada à ferramenta três gerações, em que serão acompanhadas as ações tomadas, resultados obtidos e pontos problemáticos.

### 3.3 Metodologia do PDCA

Na rotina organizacional, os profissionais constantemente se deparam com resultados inesperados no processo e por isso devem estar preparados para lidar com as dificuldades. Para ajudar a reverter situações indesejadas, existem métodos de análise e solução de problemas, como por exemplo, a metodologia do PDCA, que foi idealizado por Walter Shewhart, que trabalhava com controles estatísticos da indústria farmacêutica americana. Também conhecido como Ciclo PDCA, essa é uma metodologia de melhoria contínua, que tem por objetivos identificar e buscar a melhor solução para problemas no processo de produção, de maneira sistemática e eficaz.

Vieira Filho (2003, p.24) fala sobre a importância da metodologia: “O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. A sigla PDCA (Plan, do, check, action) tem origem do inglês. Cada letra representa uma etapa do processo de análise do problema. Na tradução representam quatro fases: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

## 4 OS RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DA QUALIDADE

A nova realidade econômica que vivemos nos dias atuais, leva as empresas em geral a modificarem e ajustar suas práticas de gestão, onde a qualidade, a excelência e a competitividade devem estar constantemente presente, isso acontece devido a influência que as empresas veem enfrentando no meio empresarial que está cada vez mais disputado. De acordo com Fisher (1998, p.47) alguns fatores macroeconômicos, políticos e de gestão organizacional pressionam os negócios e esta reestruturação, 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 grande dificuldade quanto ao exercício de novas lógicas de estruturas e valores propostos pela nova conjuntura econômica. Porém, na visão moderna de gerenciamento da qualidade, as pessoas começam a compreender a importância do verdadeiro papel de cada um dentro dos macroprocessos da empresa, desta forma, adquirindo uma visão sobre o impacto de suas atividades em seus clientes internos e externos, aumentando a vantagem competitiva da organização. Mais atualmente têm ocorrido grandes mudanças em relação ao envolvimento, comprometimento, capacitação, treinamento, enfim para valorização do ser humano.

Todas as mudanças que geradas a partir de uma descentralização da qualidade geram a necessidade de mudar a mentalidade das pessoas, e a área ou departamento responsável por essas mudanças é de Recursos Humanos. De acordo com GIL (1994, p.162) o Gerente de Recursos Humano, que até algum tempo tinha poucas razões para se preocupar com questões referentes à gestão da qualidade, tornou-se um dos importantes atores nos programas dessa natureza.

O RH vem exercendo extrema importância na eficácia da implantação de ações para a melhoria da qualidade dos processos produtivos e administrativo, seja relacionada aos colaboradores, seja a alta administração e outras lideranças. Para uma boa gestão da qualidade é necessário que ocorra mudanças nas práticas de Recursos Humanos, esses devem seguir a linha de mudanças dos processos de qualidade exigidos dentro de cada empresa. É necessário que o RH mantenha o foco dessas mudanças, e



dê destaque para a seleção dos funcionários, no treinamento e desenvolvimento, na avaliação de desempenho e remuneração (em termos de recompensa).

No atual mercado que é competitivo é um grande desafio para as empresas, atrair talentos e manter um bom capital humano que vem se mostrando mais desafiador que o capital físico ou até mesmo financeiro. Diante disto o processo eficaz de uma seleção de funcionários permite que as empresas tenham, ao menos, pessoas com grande potencial e habilidades para desenvolver um bom trabalho de equipe.

Com o desenvolvimento e treinamento que são principais características do processo de gestão da qualidade, os funcionários são beneficiados, com conhecimento e habilidades, e conseqüentemente farão com que as mudanças aconteçam. Isso afetará diretamente o comportamento do indivíduo, e se torna imprescindível ao desenvolvimento de um bom sistema de Gestão da Qualidade.

A união entre as áreas de Recursos Humanos e de Qualidade vem sendo considerado um processo natural nas empresas. É cada vez maior o papel da qualidade como uma ferramenta estratégica na garantia da competitividade, o que coloca a administração de recursos humanos na posição de adicionar valores aos produtos e serviços.

Não se pode ter uma resposta exata se a Gestão da qualidade deve ser ou liderada pela área de Recursos Humanos ou por outra área qualquer, porém é importante que se tenha um único programa de qualidade que envolva todas as áreas da empresa. Mesmo que seja criada uma área responsável pela qualidade, esta não pode agir independentemente e deve está diretamente ligada com Recursos Humanos, Na visão de Domenico (1996) é necessário redesenhar a área de Recursos Humanos a fim de que suas próprias funções pratiquem o que está sendo ensinado sobre a Gestão da Qualidade Total.

O RH deve instituir práticas de Administração de Recursos Humanos para dar suporte à Gestão da Qualidade Total e garantir a sua eficácia através da organização. O mais importante é a cultura e a conscientização, pois é preciso fazer a aplicação do conhecimento e medir o seu retorno. O que exige grande habilidade dos gestores. Dessa forma as organizações devem direcionar o RH para capacitar o capital humano, tendo em vista que este, inserido nos setores da empresa é que põe em prática os processos

de Gestão da Qualidade para que tenham êxito. Os funcionários devem estar alinhados e engajados com as políticas da organização, entendendo profundamente como sua contribuição é importante e necessária para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade. Este papel de conscientizar, instruir, mostrar está totalmente sob a responsabilidade do setor de Recursos Humanos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos aqui apresentados e na pesquisa feita, pode-se afirmar que a Gestão de Recursos Humanos é influenciadora dos processos de Gestão da Qualidade. Partindo deste ponto, entende-se que tais recursos funcionam de melhor maneira juntos, contribuindo para o desenvolvimento das organizações, na perspectiva de que quem constrói a qualidade é o trabalho humano.

A qualidade possui uma característica particular em que as pessoas precisam estar envolvidas no processo, consciente de seu papel e comprometidas com o todo. Quando isso acontece o engajamento é maior, e, portanto, o Recurso Humano torna-se peça chave na prática para o alcance da qualidade total.

Uma boa estruturação dos processos de Gestão da Qualidade em parceria com as práticas de Recursos Humanos resultará em benefícios para todos. O capital humano toma consciência da sua importância, sendo motivado, treinado e direcionado para o alcance das metas de qualidade. A organização por sua vez tem um retorno com maior eficácia envolvendo todo o corporativo com a causa em questão. Dessa maneira o setor de Recursos Humanos torna-se o principal influenciador para que os processos de Gestão da Qualidade tenham êxito no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CROSBY, B. P. **Integração qualidade e RH para o ano 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 ISO 9000.1996 (Tese de doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.**

FLEURY, Afonso. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva 2009

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

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

BOUCHEZ, Jean Pierre. **La Gestion de Ressources Humaines: histoire et perspectives**. 3. ed. Paris: Editions d'Organisation, 2005.

GIL, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Albino. **Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre iniciativa e cooperação nas organizações**. Teto base da cadeira de GRH dos cursos de Gestão do ISCTE. 2005.

STOREY, John. **HumanResource Management: still marchingon, ormarchingout**. London: Thompson Business Press, 1995.

TAVARES, Susana.; Caetano, Antonio. **A emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 1999.