

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CEPPAD**

**QUALIDADE TOTAL NA GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS**

**CLAUDIA MARIA DOS SANTOS PAIVA**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DE RECURSOS HUMANOS**

**METODOLOGIA CIENTÍFICA**

**CURITIBA, MARÇO DE 1996.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>I QUALIDADE TOTAL</b> .....	04
1.1 Conceitos.....	04
1.2 Enfoque básico.....	10
<b>II CONTEXTO HISTÓRICO</b> .....	12
2.1 Evolução das Relações Industriais.....	12
2.2 Gerenciar Pessoas - Uma nova abordagem.....	15
2.3 Eras da Qualidade no Ocidente e segundo Darwin.....	17
2.4 Qualidade: Passado e Presente.....	18
<b>III PRINCÍPIOS PARA TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>OCIDENTAL</b> .....	22
3.1 Os 14 princípios na visão de Deming.....	23
3.2 O triângulo de Joiner.....	25
3.3 Princípios de Liderança.....	27
3.4 Elementos de Liderança.....	28
3.5 Importância do trabalho em equipe em Projetos de Qualidade.....	29
<b>IV ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	32
4.1 Conceitos.....	32
4.2 Histórico da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	36
4.3 Administração de Recursos Humanos - Passado e Presente.....	40
4.4 O posicionamento dos Recursos Humanos nas Organizações.....	41
<b>V QUALIDADE TOTAL NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS</b>	
<b>HUMANOS</b> .....	43
5.1 O papel da Administração de Recursos Humanos.....	43
5.2 Diretrizes e o envolvimento com a alta administração.....	45

5.3 O sistema de Administração de Recursos Humanos.....	47
5.4 A diversificação na Administração de Recursos Humanos.....	51
5.5 A pessoa no contexto da Administração de Recursos Humanos.....	52
<b>VI ELEMENTOS DE RELEVÂNCIA NA GESTÃO DE QUALIDADE</b>	
<b>EM RECURSOS HUMANOS</b> .....	55
6.1 “Empowerment”: um elemento necessário.....	55
6.2 Os paradigmas de Recursos Humanos e Qualidade Total.....	58
<b>VII GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO</b>	
<b>DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	61
7.1 Recursos Humanos como agente facilitador.....	61
7.2 Recursos Humanos como instrumento preparador do processo.....	62
7.3 Recursos Humanos como elemento que mantém o processo.....	63
7.4 Recursos Humanos como instrumento de revisão do processo.....	64
7.5 Atividades de auto-avaliação.....	65
7.6 Considerações de caráter complementar.....	66
<b>CONCLUSÃO</b> .....	68
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	71

## INTRODUÇÃO

A história econômica-social e industrial dos países ocidentais após 1800 caracteriza-se por um crescimento e por um aumento de nível de vida individual, em simultâneo com uma redução progressiva da duração de trabalho. Isto foi possível devido ao progresso da produtividade.

O paradoxo da gestão de empresas continua a ser o de encontrar o equilíbrio entre uma adaptação inovadora, necessária às pressões e exigências do meio envolvente e a manutenção da coesão e da eficácia do sistema.

Quando se fala em “Qualidade na Gestão de Recursos Humanos”, refere-se ao produto de interação entre o sistema de produção e os comportamentos dos seus operadores. Isto, provém de uma nova gestão e da capacidade de transformá-la em um constante desafio interno e não apenas externo.

O presente trabalho pretende situar o setor de Recursos Humanos dentro do contexto de Qualidade Total no que diz respeito a gestão baseada em equipas, procurando mostrar a importância de se administrar dentro de um enfoque humano das organizações situando, avaliando e especificando a importância deste setor para o desenvolvimento de programas de qualidade.

Qualidade na Gestão de Recursos Humanos significa abordar a organização como um todo, em seus níveis mais complexos, da alta gerência até o trabalhador de chão de fábrica, que também é um cliente.

Qualidade Total inserida no contexto de Administração de Recursos Humanos é, antes de mais nada renovação, melhoria do desempenho individual através da colocação do homem certo na execução da tarefa certa, e a inserção do profissional de Recursos Humanos nos processos decisórios das empresas.

Ao mesmo tempo, a Qualidade, quando associada à inserção das empresas nos mercados é a manifestação de uma nova ética de relação com os clientes.

Através da conceituação e localização histórica da Qualidade Total e Recursos Humanos tem-se uma visão clara e objetiva do papel e função que cada um exerce dentro da Administração. A partir daí, desenvolve-se um referencial contextual que define um modelo adequado de qualidade na gestão de recursos humanos apresentando aspectos administrativos, operacionais e estratégicos do processo de desenvolvimento e sedimentação do mesmo.

A opção pelo estudo deste tema justifica-se pelo surgimento de uma nova forma de administrar as empresas, que valoriza a importância dos Recursos Humanos como fator estratégico de negócios em razão da globalização e internacionalização da economia.

A adoção dos Recursos da Gerência da Qualidade Total em Recursos Humanos nas organizações apresenta-se como um instrumento significativo e útil. Entretanto, cabe salientar suas implicações em termos de mudança substancial na Filosofia do gerenciamento pois estimula a integração e o espírito de cooperação.

A construção de um novo horizonte competitivo no mundo, e a necessidade de adaptar-se aos novos padrões de gerência onde tanto os empregados, visualizados como clientes internos quanto os consumidores, os

clientes externos, reporta o setor de Recursos Humanos para uma nova realidade, onde a “Qualidade” é um fator imprescindível para o desenvolvimento das organizações, dos produtos e das pessoas.

Contudo, procura-se mostrar neste trabalho como se estabelece e como funciona a Qualidade Total na Gestão de Recursos Humanos através da definição dos elementos básicos para o desenvolvimento de um programa de Qualidade nas organizações.

É importante ressaltar que os Recursos Humanos estão diretamente ligados à administração de pessoas, coordenação e controle de recursos, treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento e execução de programas voltados aos objetivos e metas da empresas.

Desta forma, a Administração de Recursos Humanos na gestão da qualidade pela qualidade através das pessoas e serviços constitui um sistema gerencial que procura otimizar as relações entre os sistemas social e técnico dentro de uma abordagem onde a qualidade pessoal é a base para os outros tipos de qualidade.

# I QUALIDADE TOTAL

## 1.1 CONCEITOS

Os recursos humanos permeiam toda a organização, em suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-las não se limita apenas aos responsáveis pela área funcional de Recursos Humanos, mas se estende a todos os executivos da empresa.

Portanto, a Administração de Recursos Humanos (ARH), exerce, fundamentalmente, um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio.

Assim, a gestão da Qualidade nas organizações através dos recursos Humanos (RH) é um desafio que envolve qualidade pessoal, departamental, de produtos, de serviços e da empresa, visando um pleno comprometimento em todo o processo para realizar o melhor possível, elevando o padrão de qualidade pessoal, funcional e organizacional.

Na visão de MOLLER (1992, p.12), “não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva. A razão é que muitos fatores devem ser levados em consideração, ao se julgar a qualidade de qualquer desempenho:

- Um produto com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes.

- Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor nas atividades da pessoa.
- O mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades bastante diversas. Assim as pessoas irão julgar qualidade de um produto ou serviço de acordo com as suas necessidades em uma dada situação.
- As pessoas têm diferentes padrões de qualidade.
- A qualidade que as pessoas esperam de outras pessoas depende de quem são essas outras pessoas.
- A qualidade que as pessoas esperam das outras pessoas nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesmas”.

Mesmo que seja difícil descrever qualidade, raramente têm-se dúvidas quando experimenta-se qualidade superior ou inferior. Diz-se aos outros uma opinião, mesmo que ela seja subjetiva e determinada por uma situação.

Quando a qualidade de um produto atende ou excede suas expectativas, percebe-se a mesma como sendo “boa”. Quando se dá o oposto, percebe-se a qualidade como sendo “má”.

Portanto, as exigências e expectativas são cruciais quando julga-se a qualidade em uma determinada situação. E, as mesmas, podem ser aplicadas à qualidade técnica de um produto ou serviço. Mas elas também podem se aplicar ao aspecto humano da qualidade, isto é, a atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

As exigências podem ser externas e internas.

As exigências externas são aquilo que os clientes esperam de uma empresa. Exigências internas são os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma empresa estabelecem para si mesmos e uns para os outros.

A importância do fator humano é muitas vezes subestimada pela iniciativa privada, pelos funcionários públicos e mesmo pelos peritos em qualidade. Mas não é apenas a qualidade de produtos e serviços que é importante, a qualidade das pessoas que fazem os produtos e prestam os serviços é igualmente crucial. Tal qualidade depende, principalmente, dos esforços de indivíduos e de grupos.

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes usuários.

É difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que os seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal.

Também, é difícil imaginar que o mundo em geral ficará satisfeito com o desempenho global de um departamento, uma empresa ou organização, a menos que cada indivíduo membro produza com alto nível de qualidade.

E o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade.

A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade - um processo de desenvolvimento da qualidade.

Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos.

Os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior.

A qualidade em todas essas áreas conduz a uma “cultura de qualidade”, a qual influencia toda a empresa.

Uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos.

Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante.

Um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

Desta maneira, a qualidade pessoal passa a ser a base de todas as outras qualidades podendo até, determinar o futuro de uma empresa.

Como assinala FALCONI (1992, P.1) “o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. No entanto, estas mudanças são apenas parte da rápida evolução socialm tecnológica e sobretudo mental que a humanidade vem experimentando. Estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das empresas em todo mundo pelos mais variados motivos. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas em todo mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos (software) suficientemente fortes e ágeis de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas.

Para definir com mais facilidade o conceito de qualidade, tomemos como exemplo a seguinte pergunta:

Por que razão o ser humano se organiza, constituindo empresas, escolas, clubes. Hospitais, governos, etc.?

Para respondê-la, tomamos a condição humana como base: “estamos vivendo na Terra, que é um planeta aproximadamente esférico de metal líquido com aproximadamente 6-000 Km de raio, cuja superfície é uma fina casca solidificada de 6 Km de espessura, o que corresponde a um milésimo de seu raio. Giramos a uma velocidade supersônica em torno do sol e todo este conjunto viaja para algum lugar desconhecido. Diante deste quadro, qual poderia ser o objetivo do ser humano na Terra, senão sobreviver de forma mais amena e agradável?”

Por este raciocínio, o grande objetivo das organizações humanas é atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra.

Diante disto, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente.

Portanto, em outros termos pode-se dizer:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| a. ... que atende perfeitamente ... | = PROJETO PERFEITO  |
| b. ... de forma confiável...        | = SEM DEFEITOS  |
| c. ... de forma acessível ...       | = BAIXO CUSTO   |
| d. ... de forma segura...           | = SEGURANÇA DO CLIENTE  |
| e. ... no tempo certo ...           | = ENTREGA NO PRAZO CERTO,<br>NO LOCAL CERTO E NA QUANTIDADE CERTA |

O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de uma empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.

A qualidade total é o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: “satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Para NETO (1991, p. 11), “Qualidade é um processo de mudança na empresa e uma nova maneira de gerenciar as pessoas , no sentido

permanente de buscar satisfação através do trabalho, e das relações interpessoais e grupais no ambiente, onde o trabalho é executado”.

Já dizia Aristóteles (384-322 a.C.), que o caminho para se alcançar o êxito começa com idéia definida, clara e prática. Começa com um objetivo. Em seguida, vem a posse dos meios necessários para atingir esse objetivo: conhecimento, dinheiro, materiais e métodos. Em terceiro lugar, criatividade para combinar todos esses elementos.

A qualidade tratada como um objetivo, e não como função, exige postura de mudança de hábitos e atitudes de pessoas. Qualidade só é função para o órgão de questão interna da qualidade na empresa. Para os demais ela é um objetivo desdobrado do objetivo estratégico do administrador principal da organização da qual se fala: empresa, departamento, divisão, setor, seção, laboratórios, estação de trabalho e outros. Não faz diferença se a empresa tem 10 ou 10.000 empregados.

O conceito de assegurar qualidade, por outro lado, é pouco entendido no Brasil.

As mais recentes formas de assegurá-la são a garantia da qualidade e a gestão estratégica - envolvidas com o que ocorre na fronteira que separa a empresa de seu mercado. A gestão estratégica da qualidade inclui a garantia da qualidade, e é mais abrangente.

Em síntese, Qualidade é:

- o que as pessoas pensam que é, percebem que é, ou tiverem experiência de ser;
- percebida como alta, baixa ou negativa, descreve seu valor em utilidade e utilização;

- também comumente entendida como “excelência” descreve seu valor em utilidade e utilização;
- nos negócios, expressa através de padrões específicos contra os quais desempenho e conformidade podem ser medidos;
- também uma expressão das pessoas que contribuem para produzir. Alcançar qualidade é, por conseguinte, responsabilidade de todos;
- a totalidade de todos os atributos e características de um produto ou serviço como especificado, exigido e esperado;
- sempre resultado de esforços inteligentes;
- grátis, entretanto não é presente.

## **1.2 ENFOQUE BÁSICO**

O termo qualidade tem sido utilizado em vários segmentos sócio-econômicos da atualidade. Ela é tida como requisito fundamental para qualquer área ou produto. Com uma abordagem moderna e o desenvolvimento da ciência e tecnologia o fornecimento de produtos e serviços aos consumidores têm uma melhor qualidade. Esta abordagem de controle de qualidade está integrada na sua função dentro das organizações. Seu objetivo básico é o de fornecer uma garantia definida da qualidade, manter os custos em um nível bastante baixo, satisfazer o cliente e manter as pessoas envolvidas neste processo satisfeitas, motivadas e integradas no mesmo objetivo.

Qualidade não significa somente excelência ou atributo de um certo produto final. Mas, ela é objetivo final de uma organização, onde é essencial que todo o processo de fabricação, desde a aquisição da matéria-prima até o estágio em que o produto final alcance os consumidores, contribua para a qualidade do

produto. Mesmo após o produto ter alcançado o consumidor, a reação do mesmo deve retornar para o processo de fabricação, de modo que o produto continue a vender bem.

Nas organizações, a qualidade deve atingir todos os estágios de produção, o que significa, abranger todas as esferas das atividades.

A área de Recursos Humanos com base na avaliação, deverá ocupar-se de maneira operacional (dentro do programa de Qualidade), com a reformulação de políticas e através de programas de ação, atendendo às exigências organizacionais, ambientais e comportamentais decorrentes dos resultados pesquisados. Tal processo irá conduzir a indicadores de qualidade de vida no trabalho, os quais servirão de medida para reformulação do projeto de cargos de modo a torná-los mais produtivos e satisfatórios.

## **II CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1 EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS**

No passado, o trabalho era visto pelos economistas clássicos, como comercialização de mercadoria. Desta forma, o trabalho estava atrelado às leis de suprimento e demanda de outras mercadorias. Não haviam leis específicas para lidar com o mercado local.

No final do século XIX e início do século XX, surgiram, entretanto, dois desafios a visão clássica. O primeiro veio dos marxistas, e de todos os que rejeitaram o capitalismo, como um sistema político-econômico. O segundo partiu dos economistas ocidentais, orientados para reformas sociais, ou seja, os chamados “institucionalistas”.

Marx via um inerente conflito de interesses entre a classe trabalhadora e os capitalistas, proprietários e controladores dos meios de produção. A relação do emprego era a arena onde as classes se degladiavam. A solução para a alienação e exploração comercial dos trabalhadores era a substituição do sistema social e econômico capitalista, por outro, no qual os trabalhadores fossem os proprietários e controlassem os meios de produção.

Os institucionalistas ocidentais, por sua vez, partilhavam do ponto de vista de Marx de que o trabalho era algo mais que um fator econômico de produção. Entretanto, essa mercadoria podia e devia ser gerenciada.

Afirmavam que uma economia de livre empresa podia equilibrar o conflito de interesses entre as classes de patrão e empregado, e, quando o equilíbrio fosse atingido, uma diretriz de governo surgiria para regular as relações de emprego. Em última análise, buscavam legitimar o conflito e promover processos ordenados para sua regulação, ao contrário de suprimir as habilidades dos trabalhadores para defender seus interesses: individual ou coletivamente. Surgiram, como consequência, ações dos sindicatos para defesa do interesse coletivo da classe trabalhadora.

Desta forma, estava estabelecida no Ocidente a base para administrar interesses do trabalho e da gerência, além de introduzir uma forma de democracia industrial para o local do trabalho.

Os conflitos das classes (patrão/empregado) eram encarados como geradores de articulações para considerar as aspirações das mesmas e da sociedade como um todo. E, o governo era o mediador dos interesses de trabalho e da gerência, para que a sociedade pudesse ter paz e alcançar produtividade industrial.

O crescimento dos sindicatos, no setor privado da economia parou na metade dos anos 50 nos países desenvolvidos do Ocidente. A partir daí, e durante os anos 60 e 70, declinaram em número e em importância. Foi comum entre os anos 60 e 80 os governos baixarem leis regulando assuntos do tipo: saúde e segurança ocupacional, oportunidades iguais de emprego para as pessoas, pensões e políticas de aposentadoria. Estas ações de governo demandavam internamente, nas empresas, outros tipos de profissionais, que não só fossem capazes de desenvolver sistemas para adequar as empresas às novas exigências do governo, como também para guiar as pessoas através do trabalho, dentro delas. A necessidade de gestão de tarefas cresceu no âmbito das empresas. Aparece a necessidade do gerente como aquele que planeja, negocia e administra o tempo dos seus subordinados. Aparece a necessidade do chefe deslocar-se, dentro da empresa ou fora dela, com afetividade.

O resultado disto tudo foi, em última análise, um aumento na aplicação do planejamento estratégico e necessidade de análise permanente da função gestão de Recursos Humanos. Os dirigentes das empresas, hoje em dia, são cobrados cada vez mais, para engajarem-se em planejamento e formação de estratégias de prazo mais longo com relação, principal e especificamente, a seus recursos humanos. Ninguém duvida mais que ação sindical é produto de recurso humano conscientizado.

A força de trabalho em equipe é indiscutível. Necessita de ser enfatizada para que possa haver uma sociedade com mais justiça social para todos. E, neste sentido, governo e empresa devem procurar uma definição de um contexto de trabalho que permita gerar bem-estar social cada vez mais adequado aos brasileiros.

Está surgindo um novo sistema de relações industriais em todas as partes do mundo, com novas formas de gerenciar. E, o objetivo principal disso tudo é descontinuar a relação antagônica que ainda persiste em algumas empresas, entre a gerência e o trabalho.

Com o advento da Revolução Industrial, no Brasil, só se fez sentir inteiramente neste século. Um choque profundo está ocorrendo nas últimas décadas. A aculturação de grandes massas, e os grandes deslocamentos internos causam sérios problemas para busca do consenso. A partir disto, pode-se afirmar que no Brasil de hoje, o sistema de relações industriais, contém elementos que foram desenvolvidos para lidar com a instabilidade da força do trabalho, como supervisores, chefes, etc.

Entretanto, os valores sociais estão mudando rapidamente. A força de trabalho mais jovem, de hoje em dia, é de níveis educacionais mais elevados que no passado. As empresas e os sindicatos estão mudando, gradativamente, abolindo práticas gerenciais que consideram a relação patrão (gerência) - empregado (trabalho) como antagônica.

Acredita-se que nos dias atuais, segundo o enfoque dado pelos psicólogos do trabalho, entre outros:

- as pessoas desejam ser produtivas;
- devem existir sistemas de incentivo ao desempenho profissional superior;
- deve haver um clima de confiança entre a gerência e empregado e entre os próprios agregados.

Em resumo, pode-se dizer que o crescimento de interesse pelo trabalho organizado, acoplado com a adoção permanente de métodos obsoletos de controlar trabalhadores prejudicaram tanto os interesses dos gerentes, quanto dos trabalhadores, não permitindo que ambos pudessem ter uma visão de como se aproximar para planejar juntos, negociar posições contrárias e administrar 168 horas de tempo semanais que, ambos dispõem, para utilizar no trabalho produtivo, descansar e usufruir de momentos de lazer.

## **2.2 GERENCIAR PESSOAS - UMA NOVA ABORDAGEM**

As teorias de administração participativas existentes no Ocidente, ao contrário do que se pensa, surgiram idéias de cientistas ocidentais como Elton Mayo, Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas Mc Gregor, Rensis Lifert, Peter Drucker e William Ouchi, entre outros representantes.

O que não se pode deixar de reconhecer é que hoje existe uma nova maneira de gerenciar pessoas. Há uma tendência generalizada de enfatizar ações que conduzam ao aprimoramento da qualidade de vida no trabalho.

A evolução das técnicas ou “modismos” para gestão de pessoas a partir de 1950 mostra, até a década de 80, diferentes teorias ou práticas do tipo apresentadas no quadro Descongelamento do Sistema Atual de Idéias.

Dos grupos estratégicos de ação, um dos mais conhecidos é do círculos de controle de qualidade, desenvolvidos pelo saudoso Ishikawa no Japão, e já atingindo um amplo conjunto de empresas brasileiras. A gestão da qualidade fez com que nomes como os de Shewart, Deming, Juran, Feigenbaum e, o próprio Ishikawa, entrassem, também, na galeria dos colaboradores de novas técnicas gerenciais.

Como exemplo de técnicas de tratamento de qualidade, tem-se Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Mas, o mundo vive hoje sob o impacto estratégico da Teoria da Contingência, onde os princípios de autoridade e poder estão bastante reformulados.

### DESCONGELAMENTO DO SISTEMA ATUAL DE IDÉIAS

Diferentes “modismos” para gerenciar pessoas	1950	1960	1970	1980
Computadorização	X	X	X	X
Teoria X e Y	X	X	X	X
Métodos Quantitativos e Aplicados	X	X	X	X
Diversificação	X	X	X	X
Administração por Objetivos	X	X	X	X
Grupos T (dinâmica de grupo)		X	X	X
Centralização e Descentralização		X	X	X
Administração matricial		X	X	X
“Grid” Gerencial		X	X	X
Gestão de grupos empresariais		X	X	X
Orçamento base-zero			X	X
Curva do aprendizado			X	X
Gestão de projetos			X	X
Teoria Z				X
“Intrapreneuring”				X
“Demassing”				X
Reestruturação				X
Cultura Corporativa				X
gestão de “um minuto”				X
Gestão “by walking around”				X

Fonte: NETO, Edgard Pereira de Cerqueira. **Gestão da Qualidade. Princípios e Métodos.** SP, 1991, p. 13

Em que pese estarem identificados originalmente com problemas da qualidade de produtos e serviços, os CCQ hoje dedicam-se a quaisquer assuntos que possam trazer benefícios para a organização e para as pessoas, tais como:

- melhoria das condições de trabalho;
- redução do número de acidentes;
- elevação do grau de desenvolvimento dos empregados;
- valorização do espírito de equipe;
- aumento de produtividade;
- redução de desperdícios;
- redução de custos;
- encontro de soluções práticas e objetivas.

O movimento CCQ contitui-se na materialização de uma filosofia empresarial voltada para o favorecimento da participação, destacando-se dentre eles a qualidade, não só de produtos e serviços, mas da organização como um todo.

### **2.3 ERAS DA QUALIDADE NO OCIDENTE SEGUNDO GARVIN**

A era da Gestão Estratégica da Qualidade começa, segundo Garvin, em algumas empresas, a suceder a era de Garantia da Qualidade. Do mesmo modo, esta substituiu a era do Controle Estatístico da Qualidade, e esta, a era da Inspeção, no processo evolutivo da administração da qualidade no mundo ocidental. Assim, o interesse primário da gestão estratégica, está voltada para o impacto estratégico da qualidade, sendo qualidade vista como uma oportunidade a mais, e decisiva, na competição com outras empresas. A ênfase está nas necessidades dos consumidores e no mercado.

As ações preponderantes para os profissionais da qualidade são, entre outros, estabelecer objetivos, educar e treinar, prestar consultorias às demais áreas, além de formular o programa de qualidade para a empresa. A responsabilidade da qualidade é de todos os seus membros, com o executivo principal da empresa exercendo forte liderança.

Utilizou-se como motivação para as empresas a utilização dos certificados da ISO (International Organization For Standardization), a qual estabelece padrões normativos internacionais.

Não é fácil estabelecer o que é passado, presente e futuro, nem tampouco, quando começa e acaba cada um desses tempos. A divisão é meramente didática. Depende muito do juízo de valor sobre o tempo.

Fala-se de qualidade, desde que o mundo é mundo, mas sua percepção como fator crítico de sucesso não é tão antiga. Para se falar do contexto histórico da qualidade, deve-se falar, pelo menos, de passado até 1900, e presente de 1900 até agora. O futuro depende de quando se encerra o presente. No passado, toda a evolução do conceito qualidade conduziu o homem a que se tornou conhecida como inspeção. Inspeção relaciona-se com a atitude do ser humano de se proteger.

## **2.4 QUALIDADE: PASSADO E PRESENTE**

O passado da qualidade existiu, até, praticamente, o advento deste século - até o advento da palavra inspeção, como ato de separar os bons dos maus, e também do:

- interesse básico do homem de detectar, através de métodos de comparação de ajustes, problemas a serem resolvidos devido a falta de uniformidade de um produto ou serviço que lhe interessasse;

- estabelecimento de níveis ou graus (tolerâncias) por uma estação de trabalho denominada “**área de inspeção**”. Os profissionais desta área de inspeção observavam qualidade como “**algo que devia ser inspecionado**”.

Antes de 1951 a qualidade era algo que devia ser controlado, e estava restrita ao que ocorria dentro das organizações. Era puro desenvolvimento de metodologias de sistema fechado. Não considerava o que acontecia fora do ambiente da área de projeto e produção.

O presente de cada um se encerra em data que cada um define. Justamente, nesta data começa o futuro.

O tempo passou, e os anos são do século XX. Com o surgimento dos trabalhos de Taylor, ou seja, com a crença de que havia “uma melhor maneira” de se fazer as coisas (The best way) observaram os estudiosos da produtividade industrial que esta atitude de inspecionar podia, e devia, ser aprimorada, e ter seus custos reduzidos. Era dispendiosa de tempo e dinheiro. Surge assim a necessidade de unir formalmente, controle de qualidade com inspeção.

Ainda no presente, em 1931, W. A. Shewart, um dos integrantes do Centro Cativo de Pesquisa e Desenvolvimento de Bell Telephone (USA), escreveu o livro clássico: “Controle Econômico da Qualidade de Produto Manufaturado”. Nesta época, os estudiosos de administração de empresas, conhecidos como estruturalistas, estavam no auge de sua atuação. Acreditavam na existência de uma melhor maneira de fazer as coisas, entretanto, segundo uma estrutura de tarefas bem determinada. O enfoque estava sofrendo a heração, de ênfase nas tarefas (Taylor) para ênfase na estrutura (Fayol, Weber e outros).

Com o advento da 2ª Guerra Mundial, em 1941 e 1942 foram publicados padrões na área da qualidade. Enfocaram desenvolvimento e uso de gráficos (cartas) de controle. Os americanos precisavam decidir como tratar

grandes quantidades de armamento e munição, provenientes de diferentes fabricantes. Duas soluções se apresentavam: uma de treinamento dos fabricantes no uso dos gráficos. A outra, organizar, no departamento de material bélico do exército americano, uma seção de controle de qualidade, integrada pelos estatísticos da Bell Telephone.

Aqui, W. Eduardo Deming aparece como consultor de técnicas de amostragem, para o chefe de serviço de material bélico dos Estados Unidos. Mais tarde vem a desempenhar o papel importante de introduzir controle estatístico da qualidade no Japão.

Em outubro de 1945, treze grupos de estudantes de diferentes partes dos Estados fundaram a Sociedade dos Engenheiros da Qualidade. Um ano mais tarde foi transformada na atual “American Society For Quality Control (ASQC)”.

O controle estatístico da qualidade e a inspeção, por si só, não eram suficientes para tratar da qualidade dos produtos e serviços que as empresas apresentaram ao mercado. A 2ª Guerra Mundial acabara, e as fábricas que não tinham mais encomendas de material bélico tiveram que decidir o que fazer com seus instrumentos, equipamentos, pessoas e tudo mais. Precisavam produzir. Daí surgiu a visão do planejamento estratégico que buscava adequar os produtos da empresa ao mercado. A empresa passou, realmente, a ser um sistema sócio-técnico, onde o componente social começava a ter importância nas decisões.

Começaram, assim, a aparecer os programas e os sistemas de aprimoramento da qualidade, que não mais consideravam, somente detecção e controle na qualidade. Tinham que alargar sua abrangência para a atividade de coordenação, incluindo a necessidade de postura pró-ativa das pessoas na busca das soluções dos problemas da qualidade. Todos os departamentos da organização deviam estar comprometidos na etapa de construir a qualidade de

produtos e serviços, muito embora a alta administração, por desinformação e preconceito, ainda estivesse somente periféricamente envolvida.

Tudo isso gerou o que se conhece hoje como garantia da qualidade, ou seja: Todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer adequada confiança de que produtos e serviços atendem a requisitos declarados da Qualidade.

Hoje os peritos em marketing conseguiram convencer a maior parte das empresas de que é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos. Uma vez conhecidos os desejos do cliente, tudo é uma questão de definir as especificações do produto e garantir que ele seja produzido de forma simples e econômica - com zero defeitos.

Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano.

A TMI (Time Manager International) tem tido uma influência importante no crescimento do conceito de serviços e da qualidade em serviços, através dos seus extensos programas para treinamento e desenvolvimento de organizações multinacionais de serviços.

Colocar as Pessoas em Primeiro Lugar e Qualidade Pessoal, ambos conceitos da TMI e suas respectivas filosofias, métodos e ferramentas, representam uma revolução no campo do desenvolvimento da qualidade.

### **III PRINCÍPIOS PARA TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO OCIDENTAL**

A transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas computadores, aparelhos, automação, maquinário novo). Nenhuma empresa pode comprar sua rota para qualidade.

Para melhorar a qualidade e a produtividade, os melhores esforços não bastam. Eles constituem um elemento essencial, mas tomados isoladamente, cada um avançando em múltiplas direções sem a devida orientação baseada em princípios, podem causar danos profundos. Existe sim, uma necessidade de consistência nos esforços. Não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com conhecimento.

Na administração, a experiência, sem o auxílio da teoria, nada ensina sobre o que fazer para melhorar a qualidade e a competitividade, nem como fazê-lo. A experiência proporciona respostas a uma pergunta, mas a pergunta deriva da teoria.

O problema essencial da administração, em todos os seus aspectos, inclusive planejamento, suprimentos, fabricação, pesquisa, vendas, pessoal, contabilidade e legislação, é o de entender melhor o significado da variação, e de extrair a informação contida na variação.

Dividendos e valorização de ações, instrumentos pelos quais os administradores financeiros e líderes de empresa são avaliados, contribuem em nada para o bem-estar material das pessoas, onde quer que seja, nem melhoram a competitividade de uma empresa como um todo. Valorização de ações não produz pão, ao contrário da melhora da qualidade e da produtividade. Estas representam uma contribuição efetiva a um bem-estar melhor para todos, aqui e em qualquer parte.

### **3.1 OS 14 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

Os 14 princípios que fundamentam os ensinamentos ministrados a altos executivos no Japão em 1950 e em anos subseqüentes, aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na de transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa.

1 - Estabelecer constância de propósitos para melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

2 - Adotar a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para este desafio, e, conscientizar-se de suas responsabilidades assumindo a liderança no processo de transformação.

3 - Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.

4 - Cessar a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimizar o custo total. Desenvolver um único fornecedor para cada

item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

5 - Melhorar constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.

6 - Instituir treinamentos no local de trabalho.

7 - Instituir liderança. Sendo que o objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa necessita de revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.

8 - Eliminar o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.

9 - Eliminar as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10 - Eliminar lemas, exortações e metas para mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e que estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas de baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.

11 - Eliminar padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitui-se pela liderança.

12 - a. Remover as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.

b. Remover as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, inter alia, a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.

13 - Instituir um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14 - Engajar todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é de competência de todo mundo. (Deming, 1990)

### **3.2 O TRIÂNGULO DE JOINER**

No mundo dos negócios, as mudanças na demanda por parte dos consumidores e a concorrência forçam uma organização a mudar apenas para permanecer na competição.

Os gerentes estão apresentando novos modos de dirigir suas companhias. Os trabalhadores estão aprendendo como contribuir, com seus conhecimentos, para melhorar os processos. Os altos executivos estão começando a cultivar corporações saudáveis, com o objetivo de uma resistência a longo prazo, não apenas para lucros a curto prazo. Todos estão ouvindo seus clientes de modo mais eficaz, para ter certeza de que seus produtos continuem a ser úteis e valorizados.

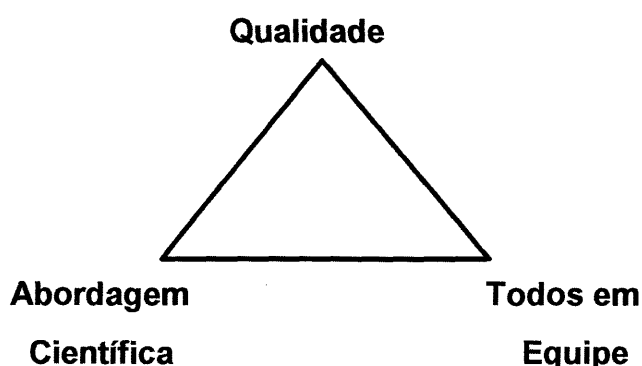
Esta nova abordagem gerencial permite que as organizações acompanhem essas rápidas mudanças - e até mesmo se antecipem a elas. É praticada pela maior parte das organizações japonesas que vêm avançando com êxito sobre as principais indústrias americanas nas últimas três décadas.

Este novo estilo gerencial é chamado de Liderança em Qualidade. É uma nova visão mundial que passa a dar ênfase à qualidade antes dos lucros. Aprendendo como monitorar, controlar e melhorar constantemente os sistemas

de produção, as organizações tornam-se mais capazes de oferecer aos clientes o que eles desejam, e quando e como desejam.

Com a liderança em Qualidade, as decisões são baseadas em dados e não em adivinhações. O uso de um enfoque científico torna-se um procedimento padrão, em que o foco é a melhoria de produtos e serviços através da melhoria de como o trabalho é feito (os métodos) em vez de simplesmente o que é feito (os resultados).

A Joiner Associates<sup>1</sup> trabalhou em estreita colaboração com o Dr. Deming<sup>2</sup> estudando cuidadosamente seus ensinamentos. E para traduzir seu aprendizado criaram um triângulo que traduz a teoria para a prática: um vértice representa a qualidade, conforme definida pelo cliente, pois é aí que deve estar o novo foco. Um segundo vértice representa a abordagem científica ao estudo dos processos ou abordagem baseada em dados, estratégia que conduz a melhorias fundamentais e duradouras. O terceiro vértice representa os empregados trabalhando juntos, como “um único time”, para aprender como aplicar estes princípios - Os três funcionam como uma banqueta de três pés: quando funcionam juntos, são totalmente estáveis, mas quando falta pelo menos um elemento, o resultado é desastroso. Cada um deve estar ligado aos outros para o êxito de todos.



---

<sup>1</sup> SCHOTTES, Associatees IC: é uma empresa de consultoria em administração e desenvolvimento de software, dedicada à melhoria da qualidade e produtividade. A abordagem da Joiner à qualidade combina raciocínio e metodologia estatística com dinâmica organizacional de grupo.

<sup>2</sup> Dr. Deming (W. Edwards Deming): consultor de renome internacional, cuja obra levou a indústria japonesa a adotar novos princípios da administração, revolucionando sua qualidade e produtividade. Criador dos 14 princípios administrativos.

### 3.3 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

A produção, simplesmente, de um certo número de objetos é substituída pela produção de objetos que correspondam, de modo exato e constante, às necessidades do cliente, por meio de um processo que não gere refugos, retrabalho ou perda de tempo. A prestação, simplesmente, de um serviço é substituída pela prestação de um serviço que surpreende os clientes pela perfeição com que eles ainda não haviam cogitado.

Isto só pode ser feito criando-se excelência em todos os aspectos da organização. A liderança em qualidade, assim, concentra-se em criar um ambiente de trabalho que incentiva todos a contribuir para organização. Todos dentro dela aprendem a usar uma abordagem científica para resolver problemas e efetuar melhorias.

Trabalhadores e gerência devem trabalhar juntos pois a Liderança em Qualidade não pode existir onde há adversários. Enquanto trabalham juntos, constroem um respeito e confiança mútuos.

Os princípios da Liderança em Qualidade são os seguintes:

- **Enfoque no Cliente:** a meta da organização é satisfazer o cliente e exceder suas necessidades dando-lhe um valor duradouro.
- **Obsessão por Qualidade:** a qualidade é baseada incessantemente através de produtos e serviços que agradam o cliente, e de métodos de execução eficientes e eficaz.
- **Reconhecimento da Estrutura no Trabalho:** todo o trabalho tem uma estrutura a qual deve ser estudada, medida, analisada e melhorada.
- **Liberdade através do Controle:** existe controle, mas existe também liberdade. Os empregados padronizam os processos e encontram meios

de garantir que todos sigam os procedimentos padrões. Reduzem a variação nos resultados, reduzindo a variação no modo com que o trabalho é feito.

- **Unidade de Propósitos:** é a organização comprometida como um todo - patrões/empregados. A crença em que “somos uma família” e “fazemos um trabalho excelente”.

- **Procura de Falhas no Sistema:** conforme o Dr. Joseph M. Juran e o Dr. W. Edwards Deming afirmam desde o início dos anos 50 - que pelo menos 85% dos fracassos de uma organização são culpa dos sistemas controlados pela gerência. Os trabalhadores conseguem controlar menos de 15% dos problemas. Na Liderança em Qualidade o foco é melhorar constantemente e rigorosamente todos os sistemas, mas em culpar indivíduos pelos problemas.

- **Trabalho em Equipe:** trabalhar em parceria entre força de trabalho e seus representantes da idéia de luta comum pela qualidade. O que aplica-se também às relações com fornecedores, organismos legisladores e consumidores locais.

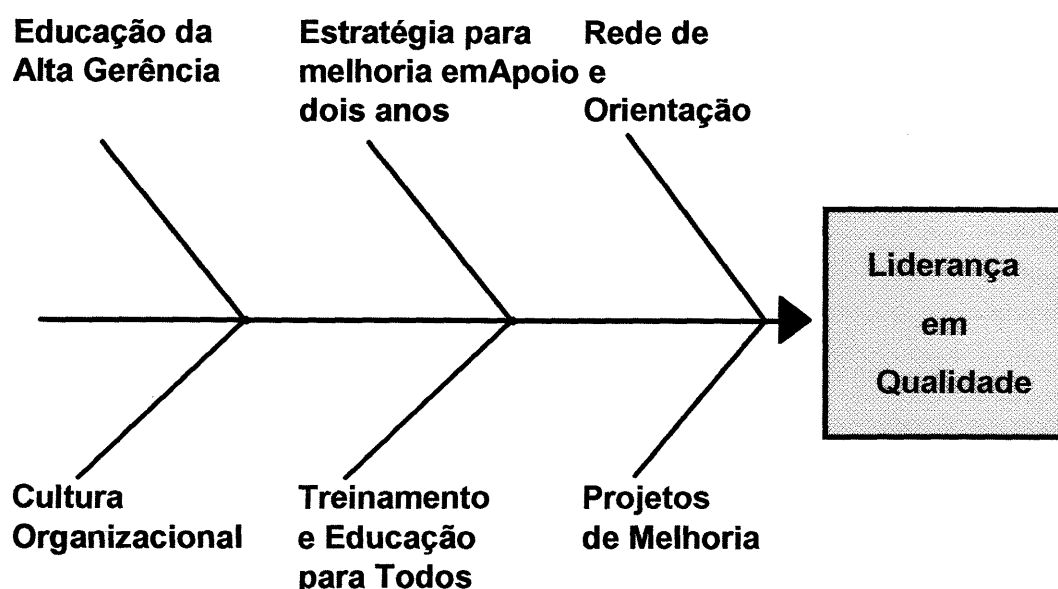
- **Instrução e Treinamento:** nenhum projeto de qualidade pode iniciar sem treinamento. E este treinamento deve ser contínuo. Em uma organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo. A gerência, deve incentivar os empregados a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional.

### 3.4 ELEMENTOS DA LIDERANÇA

Os princípios da Liderança em Qualidade são fáceis de serem compreendidos mas, muitas vezes, difíceis de serem colocados em prática, pois exigem esforços em muitas frentes.

Embora as equipes de aprimoramento sejam um instrumento indispensável para a melhoria da qualidade, elas constituem apenas uma dimensão do pacote total. As organizações devem adotar outras práticas, se querem ter êxito a longo prazo.

Os elementos essenciais para a Liderança em Qualidade são os destacados na Figura abaixo:



Fonte: SCHOLTES, Peter, R. **Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. 1992, p. 114.

### **3.5 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE EM PROJETOS DE QUALIDADE**

As equipes em um projeto constituem apenas um elemento da Liderança em Qualidade, porém um elemento muito importante, porque dela dependerá o êxito ou o fracasso das projetos.

As equipes de trabalho devem estar instrumentalizados e qualificados adequadamente para executar projetos. As pessoas devem estar envolvidas e comprometidas para com os objetivos da empresa e do projeto enquadrando-se em uma estratégia de transformação no âmbito da organização.

À medida que às organizações se envolvem mais com o movimento da Qualidade, descobrem vantagens de ter pessoas de todos os níveis trabalhando juntas em equipes.

As equipes, principalmente as iniciais são um instrumento para se difundir educação, finalidade tão ou mais importante, a longo prazo, que o enfoque em melhoria. As primeiras equipes de projeto plantam as sementes da Liderança em Qualidade na organização.

### **Superando Obstáculos**

A transformação através da implantação de um projeto de Qualidade Total em uma organização é muitas vezes algo dramático e traumático. Raramente a mudança é fácil, principalmente quando têm-se que romper paradigmas. É improvável que alguém consiga achar uma maneira de mudar uma organização sem exigir que as pessoas mudem. Portanto, as mudanças, as inovações devem ser adequadas e moldadas ao estilo de cada organização. E as gerências, os diretores, devem ter consciência e sensibilidade para os problemas que as pessoas enfrentarão com a transformação.

Para derrubar com maior facilidade os obstáculos da mudança deve-se ter sempre em mente algumas das leis da mudança organizacional:

- **As coisas são como são porque foram levadas a esse ponto:**

É importante compreender a história que está por trás de qualquer problema, antes de mudá-lo.

- **A não ser que as coisas mudem, elas provavelmente permanecerão as mesmas:**

Uma exceção para esta lei é que as coisas que não são cuidadas ou melhoradas mudarão - para pior. Mudar ao acaso é pior que não cuidar.

Deve-se dar atenção aos sistemas - melhorando-os.

- **Mudar seria fácil, se não fossem as pessoas:**

Há outras versões desta lei: Gerenciar seria fácil se não fossem os empregados e Os negócios seriam fáceis se não fossem os clientes.

Deve-se dar atenção às pessoas tanto quanto aos sistemas. Ouvir clientes e empregados antes que surjam os problemas torna mais fácil qualquer mudança.

- **As pessoas não resistem a mudanças - resistem a ser mudadas:**

As pessoas devem ser envolvidas em todos os passos de um esforço de melhoria: na identificação das necessidades de mudança, no planejamento e implantação da mudança, na monitoração e ação sobre resultados.

## **IV ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1 CONCEITOS**

Para CHIAVENATO (1981, p. 12) “a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem seus objetivos - lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. A medida que as organizações crescem e se multiplicam maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento.

Sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria administração de Recursos Humanos. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. As bases sobre as quais a ARH trabalha são: as organizações e as pessoas. Durante muito, a ARH - então denominada Administração de Pessoal ou Relações Industriais - era concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de

elemento de ligação, um tipo de órgão interpretador das exigências da organização aos empregados e das reivindicações destes à organização. O conceito mudou. Sofreu uma soberba ampliação. Era como as pessoas e organizações vivessem em compartimentos estanques e separados, necessitando de um porta-voz, e só dele, para se entenderem ou, pelo menos, reduzirem suas diferenças.”

A ARH, para facilitar o estudo entre indivíduos e as organizações criou um sistema aberto, o qual tem sua origem na biologia, em vista do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente, tendo invadido rapidamente outras disciplinas científicas como a Psicologia, a Sociologia, e chegado à Administração. O sistema aberto descreve as ações e as interações de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante.

Utiliza-se o conceito de sistemas porque o mesmo permite-nos uma maneira mais abrangente e contingente de abordar a complexidade das organizações e a administração de seus recursos. Apesar do fato de as organizações serem complexas, esse conceito favorece uma maneira de pensar que ajuda a ultrapassar a complexidade e a reconhecer a natureza dos complicados problemas.

A abordagem de sistema aberto concebe o sistema social ou biológico como um dinâmico relacionamento com seu ambiente, que recebe vários insumos, que os transforma de diversas formas e que exporta produtos.

Para AQUINO (1979, P. 78), “Administração de Recursos Humanos consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos.

Pode ser definida como o ramo da Administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”.

O fio condutor da implantação dos objetivos da Administração de Recursos Humanos é a liderança pragmática, por meio da qual empregados e empregadores têm os interesses e as expectativas correspondidos, obviamente, dentro do possível. A liderança pragmática é um derivativo da liderança situacional, ou seja, é um estilo de direção emergente da realidade do mundo do trabalho, caracterizado por um violento jogo de interesses e por outras artimanhas, típicas das estruturas de coerência, como é a sociedade capitalista.

A Administração de Recursos Humanos atua em seu ponto de equilíbrio, de um lado, estimulando os empregados a alcançarem as metas de trabalho e, de outro, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades materiais e psicológicas.

Entende-se a Administração de Recursos Humanos como uma especialidade voltada para o estudo da utilização do homem no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objetivos da empresa como dos empregados e, atendendo o trabalhador em sua totalidade, não apenas sob o ângulo econômico.

Na prática, não é fácil a tarefa de coordenar o equilíbrio de interesses, principalmente quando o poder de barganha do trabalhador é mínimo. Entretanto, esta é uma posição teórica válida, e a Administração de Recursos Humanos deve ser conduzida com elevada conotação política, ou seja, como a arte de negociação.

Na visão de FLIPPO (1979) a Administração de Recursos Humanos (Administração de Pessoal) possui duas funções ou categorias: administrativa e

operativa. A primeira, envolve autoridade e liderança sobre outras pessoas através da figura do presidente da organização. A segunda, é o inverso, é uma pessoa que não tem autoridade sobre as outras, ou seja, ela cumpre uma tarefa específica que lhe foi conferida sob supervisão administrativa. Assim, o administrador de pessoal é um Administrador e, como tal, deve desempenhar as funções básicas da administração.

### **1. Funções da Administração**

- a. Planejamento
- b. Organização
- c. Direção
- d. Controle

### **2. Funções Operativas**

- a. Procura
- b. Desenvolvimento
- c. Remuneração
- d. Integração
- e. Manutenção

Em síntese, a função de pessoal é aquela que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização com a finalidade de contribuir para que esta atinja suas principais metas finalidades e objetivos. O que significa, planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho daquelas funções operativas.

## **4.2 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL**

Para compreendermos a evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH) no Brasil torna-se necessário conhecermos algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro.

No começo de século a participação em movimentos trabalhistas era mais intensiva, e, o mesmo participava mais da vida da empresa. Isto deve-se à chegada de um contingente considerável de trabalhadores europeus, principalmente alemães, italianos e poloneses ao País, que se instalaram em São Paulo.

Estes imigrantes tiveram grande influência nas relações de trabalho brasileiras, devido seu elevado grau de instrução, de sua cultura e politização.

Assim, no início do século havia um clima favorável para o trabalhador extravasar seus sentimentos de participação e de luta por seus direitos e por melhores condições de trabalho.

No período de 1930 a situação toma uma outra dimensão através da Revolução de Getúlio Vargas onde o país conheceu um governante de grande tino político e sensibilidade.

Getúlio Vargas identificou as causas da inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro criando decretos e leis que davam vantagens como: concessão de férias, instituição da Carteira Profissional, regulamento de horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição de comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria, etc. Para tanto, foi criado o Ministério do Trabalho, instalando-se oficialmente, a presença do Estado nas relações entre patrão e empregado.

A partir de 1930 as empresas sofreram o impacto da legislação trabalhista e as conseqüências da política getulista. Com as novas exigências,

precisavam acautelar-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, tornando-se necessário estruturarem-se internamente, para responder aos desafios governamentais.

Nesta fase, os problemas de pessoal ficaram restritos ao chefe de pessoal, que, sem preparo, se envolvia nas atividades burocráticas e disciplinares da Administração de Recursos Humanos.

Este período foi muito marcante para a história brasileira, não só pela política do grupo instalado no poder, mas também pelo aceleração da mudança do eixo da economia brasileira de base agro-exportadora para o processo de industrialização.

Precisamente, a partir de 1956, época de Juscelino, a situação trabalhista tornou-se mais complexa. A partir daí, o Brasil deu um salto desenvolvimentista.

Juscelino aproveitou a infra-estrutura montada por Getúlio Vargas e planejou o parque industrial brasileiro trazendo do exterior grupos econômicos, os quais abriram as portas da nação para o capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que se instalaram no País trazendo maior complexidade tecnológica e organizacional.

Conseqüentemente, as relações funcionais tornaram-se mais complexas e o grau de escolaridade e de aspiração do trabalhador aumentaram. Os problemas já não podiam mais ser resolvidos na Seção de Pessoal. Havia necessidade de se estruturarem outras unidades de Recursos Humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade. E, com a denominação de Recursos Industriais (RI) o Brasil adaptou o ***Industrial Relations***, vindo dos Estados Unidos.

Criadas as estruturas de RI surgiu o problema de quem deveria gerenciá-las devido a carência de especialistas na área e a inexistência de centros de formação. Então, optou-se pela promoção de chefes de pessoal. Estas

promoções não acrescentaram em nada às práticas da Administração de Recursos Humanos.

Desta maneira, os problemas internos e externos foram equacionados e, novamente, o grau de insatisfação trabalhista passou a crescer gradativamente, agravado com a dimensão das grandes empresas que estimulavam as aspirações e as reivindicações dos empregados.

A fase de 1963/1964 foi muito marcante na vida do trabalhador brasileiro e para a Administração de Recursos Humanos, pois foi o palco de intensos movimentos populistas.

Em 1964, quando aconteceu a Revolução Industrial planejada e deflagrada sob a doutrina de segurança e do desenvolvimento, os trabalhadores foram envolvidos e manipulados por falsos líderes.

Hoje, passado mais de trinta anos, existe toda uma nova organização da classe operária com lideranças fortes e carismáticas dentro de um contexto político e econômico mais aberto, embora, com um grande distanciamento do custo de vida e do salário, cuja elevação é limitada pela política governamental da nova moeda (o real).

O ano de 1973 é marcado por um ar de otimismo e confiança com o Governo General Médice, produto dos projetos de impacto, que estimulavam as empresas a investir, gerando novos problemas nas relações de trabalho. É onde começa a crise do petróleo, com muitas lições e conseqüências.

A partir dessa crise, as empresas perceberam que não eram tão autônomas quanto pensavam e sentiram que dependiam dos recursos humanos. E, pela primeira vez surgiu a preocupação em administrar melhor seus recursos, o que incluía os recursos humanos.

A massificação do ensino que redundou em queda de qualidade de mão-de-obra, a maior fixação do trabalhador em seus estados de origem e a

descentralização industrial começaram a dar ao empresário uma visão sobre questões de pessoal.

Em 1978 o Brasil enfrentava um período marcado por greves em vários estados industrializados como São Paulo, onde eclodia uma média de seis paralizações por dia, e com possibilidades de eventos semelhantes nos próximos anos, principalmente por causa da abertura política iniciada no início do 1979.

Esta abertura desencadeou o aumento de reivindicações da classe trabalhadora, iniciando movimentos de metalúrgicos pela reposição salarial.

Contudo, as verdadeiras razões destes movimentos foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política, maior autonomia sindical, situação adversa dos grandes centros industriais.

Além dos metalúrgicos, várias outras categorias profissionais fizeram greve, como médicos, professores, etc.

A crise de 1978 foi uma das grandes lições mais proveitosas para a Administração de Recursos Humanos e uma fonte de inspiração para a reformulação dessa especialidade, porque aflorou uma série de indicadores que estavam esquecidos há anos.

A atual situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas seqüenciadas e não é somente de responsabilidade da empresa e do Governo. O Brasil cresceu muito nos últimos anos. O processo de industrialização e urbanização foi muito intenso. O sistema de ensino ampliou-se, os meios de comunicação estão cada vez mais modernos e sofisticados, as classes trabalhadoras estão mais organizadas, as empresas estão atuando sob um novo enfoque político econômico e social, o mercado está mais competitivo, etc. Estes e outros fatores, influenciam mercantemente a conduta do trabalhador brasileiro, mormente os nascidos a partir de 1950, início da industrialização.

### **4.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - PASSADO E PRESENTE**

Durante o período de 1950 a 1978, enquanto o processo social dinâmico se desenvolvia no Brasil, as práticas da Administração de Recursos Humanos concentravam-se na burocracia ou nos aspectos legais e puritanos. E o mais grave era o fato de que concebia a empresa como um modelo fechado.

A prática concentravam-se em rotinas de pessoal na aplicação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), nas cartas de advertências, nos regulamentos, no uso dos Estatutos dos Funcionários Públicos, etc.

Mas, a crise de 1978 nos trouxe várias lições. Uma delas foi a conscientização dos empresários em relação à função de pessoal, sendo muito comum a existência, nas empresas, de estruturas de Recursos Humanos, inclusive a nível de Diretoria. Há também uma procura de profissionais de Recursos Humanos, de alto nível, com pós-graduação e mestrado. Cursos de Recursos Humanos começam a surgir para ampliar a conscientização de que cada vez mais as organizações precisavam estar estruturadas de tal forma que as pessoas se sintam capazes de atingir os resultados que pretendem e tenham o reconhecimento necessário por aquilo que fazem, atingindo sempre maiores níveis de produtividade, agilidade e resposta através de trabalhos produzidos em grupos.

Hoje, a função dos Recursos Humanos tem uma forma diferente. Atua com um enfoque sistêmico e contingencial, por meio do qual interage com a empresa, com a sociedade e com a macro estrutura social, possui profissionais melhor qualificados e cursos melhor estruturados para atender as exigências do mercado atual.

As práticas deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional, etc.

#### **4.4 O POSICIONAMENTO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**

O setor de Recursos Humanos (RH) por ter a ampla função de gerenciar, administrar ou gerir é o órgão que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos.

Hoje o setor de Recursos Humanos já tem um posicionamento mais elevado dentro das organizações desenvolvendo uma instrumentação técnica mais sofisticada, tanto para ser utilizada pelo próprio órgão de RH, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral. E, em fases mais adiantadas, passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações.

O seu posicionamento nas organizações irá depender muito do:

- grau de amadurecimento gerencial da organização;
- tipo de atividade da empresa;
- grau de qualidade que os recursos humanos possua dentro da empresa;
- nível de desenvolvimento econômico, social e cultural da organização como um todo.

A partir disto, fica muito claro que os órgãos de pessoal têm seus posicionamentos extramente variáveis, em termos de nível hierárquico, dentro dos organogramas das empresas.

Na visão do TOLEDO (1992, p. 31) “No Brasil, país que se caracteriza por grande desnível entre regiões, devido a sua dimensão, ecologia e ciclos de desenvolvimento econômico, podemos encontrar desde órgãos de Administração de Recursos Humanos enterrados em uma massa indefinida,

rotulada de serviços gerais, até órgãos em nível de diretoria. Reportando diretamente à Presidência Executiva.

A participação do líder da área de Recursos Humanos na equipe de dirigentes da cúpula é indispensável se quisermos que o órgão de pessoal contribua plenamente para inspirar e coordenar a política de Recursos Humanos da empresa, assim como facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e operacionais desta. Só nessa posição ele terá condições de informar-se e influenciar adequadamente.”

Apesar de muitas vezes encontrarmos este setor limitado a preencher fichas, carteiras profissionais, controle de ponto, a sua posição dentro das empresas possui uma conotação maior e mais evoluída devido às mudanças que ocorreram nestes últimos anos no que diz respeito à política, economia, questões culturais e sociais e, principalmente, às novas exigências de mercado.

Junto a Diretoria Administrativa, o setor de Recursos Humanos já tem um posicionamento razoável a cumprir. Para isto, seus dirigentes terão de possuir habilidade para introduzir e administrar programas modernos de Recursos Humanos.

## **V QUALIDADE TOTAL NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Hoje, em função de se atuar em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações sentem uma necessidade de aperfeiçoar e melhorar a sua estrutura de recursos, para poder fazer frente à concorrência e atender às necessidades dos clientes. E, uma das formas de gerar consciência sobre um aperfeiçoamento contínuo dos Recursos Humanos (RH) da empresa é a busca pela Qualidade Total.

A melhoria de qualidade dos serviços nas empresas devem envolver seu pessoal, os clientes e fornecedores inclusive na avaliação dos serviços oferecidos o que, significa lidar com questões que apontam as dificuldades e os problemas que podem ocorrer na existência do serviço.

É preciso encantar o cliente para criar uma “onda” de pessoas satisfeitas. Quando isto ocorre, há possibilidade de aumentar as vendas e o próprio cliente se encarrega de fazê-las.

### **5.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce, fundamentalmente, um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os de mão-

de-obra, tendo em vista seu equilíbrio. Por seu intermédio a empresa executa a liderança, considerando não apenas seus objetivos econômicos, mas também as necessidades do trabalhador, evitando que um grupo explore o outro.

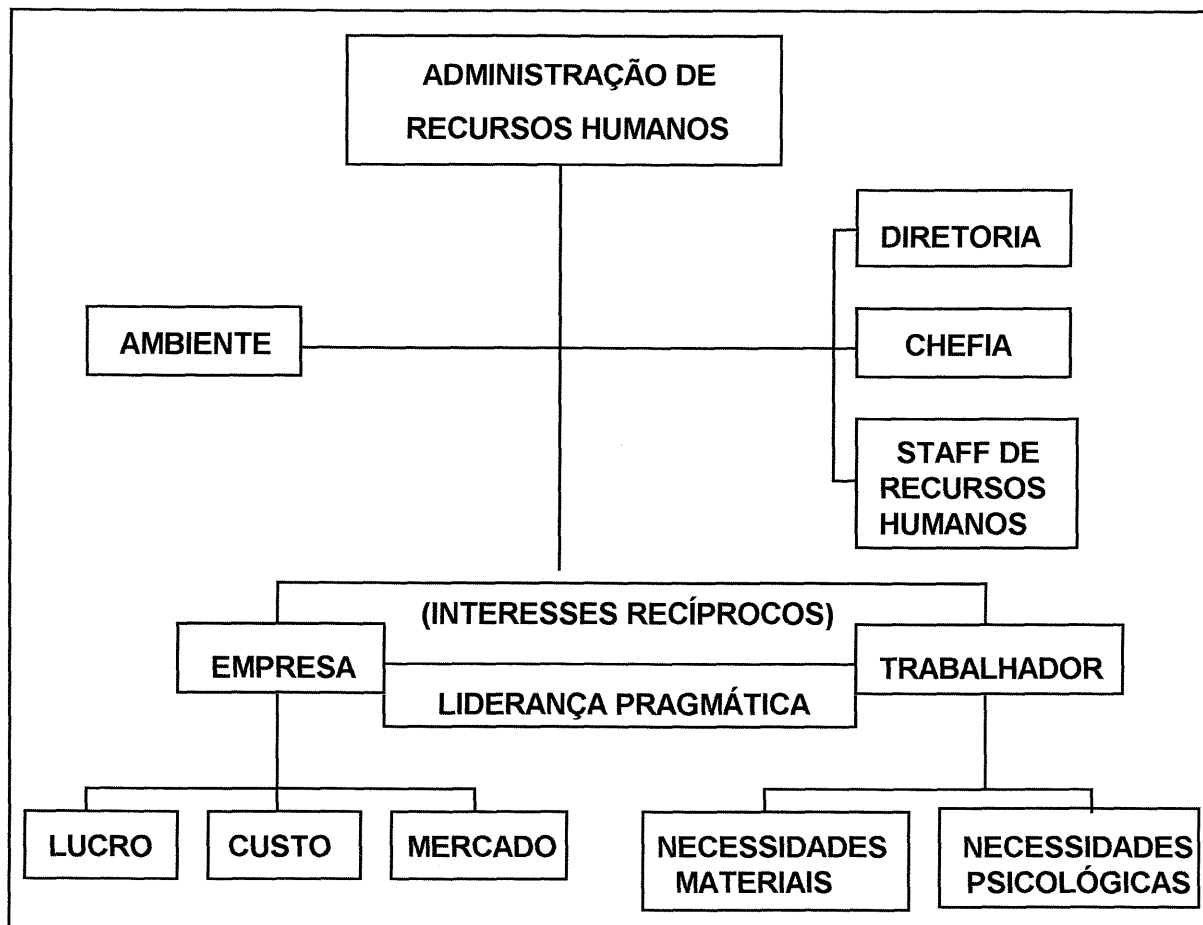
A coordenação da Administração de Recursos Humanos envolve a Diretoria, as gerências e chefias, o Staff de Recursos Humanos, os empregados, os sindicatos, etc. Para cumprimento deste papel, o titular do Staff atua como um grande regente, ou seja, um coordenador do sistema.

As gerências e chefias são, as praticantes da Administração de Recursos Humanos, porque define a filosofia, as diretrizes e a política de pessoal, além de ter responsabilidade para fornecer os meios necessários à consecução dos programas e apoio político para prosseguir com a programação, e acompanhar os resultados planejados.

No papel de coordenação, a ARH realiza o equilíbrio de interesses da empresa e da mão-de-obra e procura dirimir os conflitos entre o capital e o trabalho. Seu parâmetro de atuação está nas expectativas da empresa e da mão-de-obra e tem como produto final a geração de um efeito produtivo e satisfeito.

O raio de ação da ARH não se limita somente à organização, mas pode contribuir, também, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e da imagem da empresa junto aos públicos externos. É uma atividade técnica e especializada, que tem responsabilidades públicas. Sua coordenação é sistêmica, voltada para a integração e para a produtividade do trabalho na organização cuja implementação requer o indispensável apoio político da direção da empresa.

A figura seguir representa a Essência da Administração de Recursos Humanos:



Fonte: AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução**. SP, 1979, p. 55.

## 5.2 DIRETRIZES E O ENVOLVIMENTO COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Uma medida indispensável para a formulação de um sistema integrado é o estabelecimento de diretrizes pelas quais a Administração de Recursos Humanos será conduzida para objetivos válidos e relevantes sobre caminhos definidos de médio a longo prazos. Quando inexitem na organização as diretrizes de trabalho, se perceberá que os problemas de pessoal serão resolvidos após o seu surgimento, com um elevado grau de improvisação e sem um mínimo de reflexão.

Este estabelecimento de diretrizes é de competência da Alta Administração, porque a mesma tem condições de traçar os rumos futuros da

organização e de efetivá-los. Por meio da formulação de diretrizes de pessoal a Diretoria irá envolver-se com a Administração de Recursos Humanos.

Dentro da Administração um dos fatores de sucesso empresarial é a existência de uma filosofia de trabalho, de uma base ideológica e valorativa de princípios e diretrizes, no sentido de conduzir a empresa com um rumo orientado de ação.

A filosofia de trabalho é o conjunto de princípios orientadores das diretrizes estabelecidas como padrões operadores de comportamento dos grupos da organização. As diretrizes dos Recursos Humanos devem ser precedidas de princípios doutrinatórios a partir dos quais as diretrizes serão elaboradas.

Entretanto, para que esta filosofia se torne eficaz e com resultados significativos é preciso que haja coerência entre o proferido, as intenções manifestadas, às práticas e ações. Por isto, é importante o envolvimento dos Recursos Humanos com a Alta Administração.

E um dos meios que conduzem a alta administração a exercer seu papel ao nível adequado é a adoção do planejamento estratégico como fonte orientadora dos negócios. Trata-se de uma opção válida para a empresa brasileira e para o planejamento da função de pessoal.

A contribuição desse tipo desse planejamento é de natureza educacional. O administrador, que trabalha em um plano estratégico, é induzido a reformular sua mentalidade, passando a ter melhor compreensão da função administrativa e da missão da empresa.

Esse planejamento força a alta administração a optar por novas abordagens e por uma maneira diferente e qualificativa de conduzir os negócios e tratar o ecossistema da organização a nível estrutural e integrado.

Localizada no processo estratégico, a função de pessoal precisa ser direcionada com diretrizes claras e definidas e com metas estabelecidas, que, por sua vez, constituirão em desdobramentos das diretrizes gerais da empresa.

As diretrizes de pessoal são, portanto, a primeira etapa para a realização de uma programação eficaz de Recursos Humanos, sem as quais as práticas da especialidade se tornam instáveis e sem rumo.

Deve sempre existir uma interdependência das diretrizes dos Recursos Humanos, da alta administração, com as direções gerais da empresa e com o planejamento estratégico.

### 5.3 O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos. Nessa concepção, Kast e Rosenzweig configuram quatro elementos básicos:

- 1 - *alcance de objetivos;*
- 2 - *por meio de pessoas;*
- 3 - *através de técnicas;*
- 4 - *em uma organização.*<sup>3</sup>

A tarefa da administração é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais - muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos - tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, etc.; em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

---

<sup>3</sup> Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, **Organization and Manegement. A Systems Approach** (New York, McGraw - Hill, 1970), 6.

A grande organização irá sempre distinguir-se da pequena não apenas pelo seu tamanho, mas por uma porção de aspectos significativos como: especialização de funções - produção, vendas, finanças, pessoal, etc.

Enquanto na pequena organização, não há tanta necessidade de especialização, uma vez que poucas pessoas trabalhando possibilitando o conhecimento de todos os fatos facilitando o processo de tomada de decisões necessárias para dirigir a empresa. Na grande organização, isso é impossível.

A grande organização tem uma tarefa grande e complexa. Para tanto, é estruturada no sentido de rotinizar a realização e controlar as tarefas essencialmente repetitivas.

Todo o planejamento global baseia-se na prioridade de fazer com que uma tarefa seja executada suave e eficazmente. Assim, quanto maior uma organização se torna mais eficazmente ela deverá ser organizada, motivada e operada para executar as rotinas.

Já, na empresa pública, a administração de pessoal carece de continuidade necessária, em virtude das freqüentes mudanças na equipe diretiva e ainda nas constantes alterações dos objetivos fundamentais da organização trazendo como resultado uma eficiência coletiva mais baixa, a que nos acostumamos como uma situação lógica.

Do ponto de vista sistêmico, a abordagem de uma empresa leva em conta cinco recursos básicos:

**1 - Recursos Materiais de Produção:** os que incluem edifícios, terrenos, ferramentas, matérias-primas, e, sobretudo seu processamento e sua transformação. Nesse sentido, englobam o próprio processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de produção dos bens e serviços, as compras, a qualidade, a manutenção, etc.

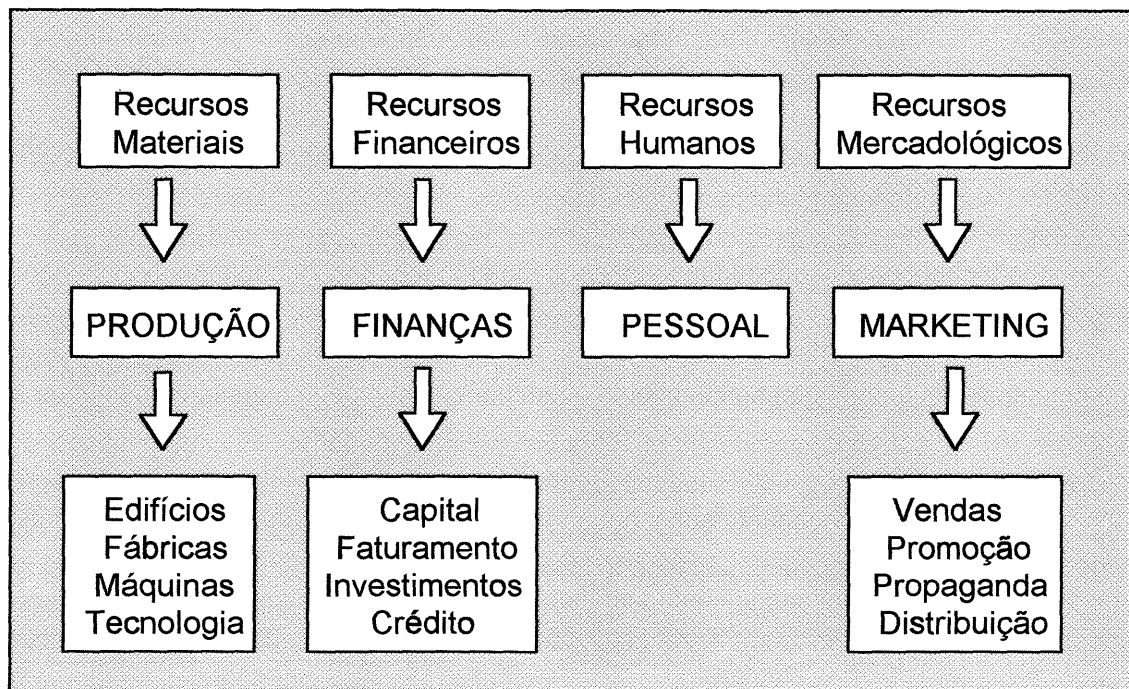
**2 - Recursos Financeiros:** os que incluem o capital, a receita decorrente das operações da organização como: financiamentos, empréstimos, investimentos, etc.

**3 - Recursos Humanos:** os que envolvem todos os participantes da organização, em todos os níveis e subsistemas existentes dentro da organização.

**4 - Recursos Mercadológicos:** os que incluem toda a organização, o relacionamento com o mercado, as pesquisas de mercado, a promoção, a propaganda, o desenvolvimento de novos produtos, o marketing.

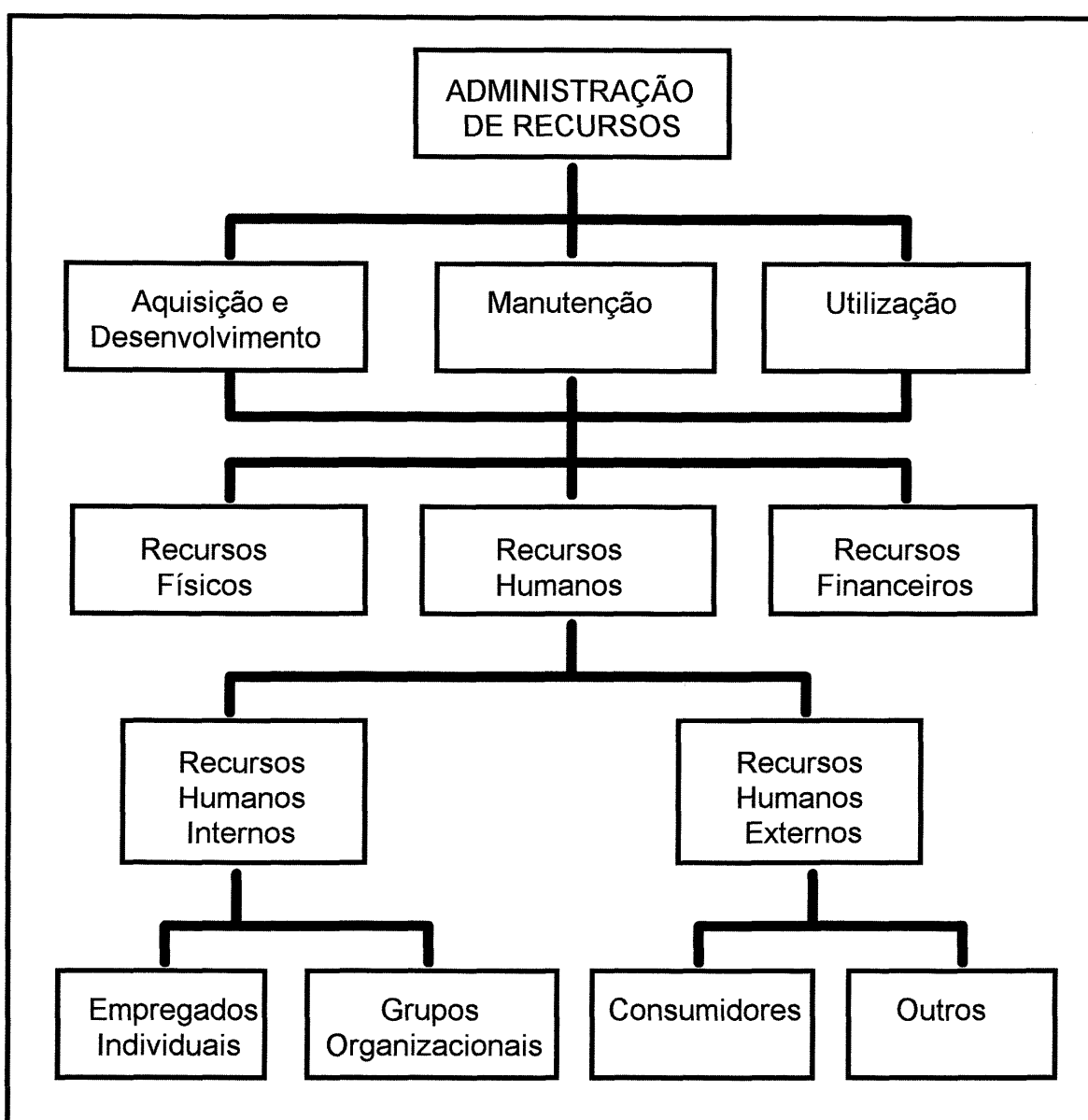
**5 - Recursos Administrativos:** os que incluem todos os subsistemas de tomada de decisões e de comando da organização.

O quadro abaixo mostra que cada um dos recursos acima citados é administrado por um subsistema específico, em que se trata dos aspectos diretamente a ele relacionados.



A partir daí, os recursos organizacionais - sejam financeiros, humanos ou mercadológicos, requerem complexos processos de administração. E todos precisam ser captados do ambiente, aplicados internamente dentro do sistema, mantidos, desenvolvidos e controlados, para que o sistema seja eficiente e eficaz, como mostra o seguinte quadro:

### O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



#### 5.4 A DIVERSIFICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

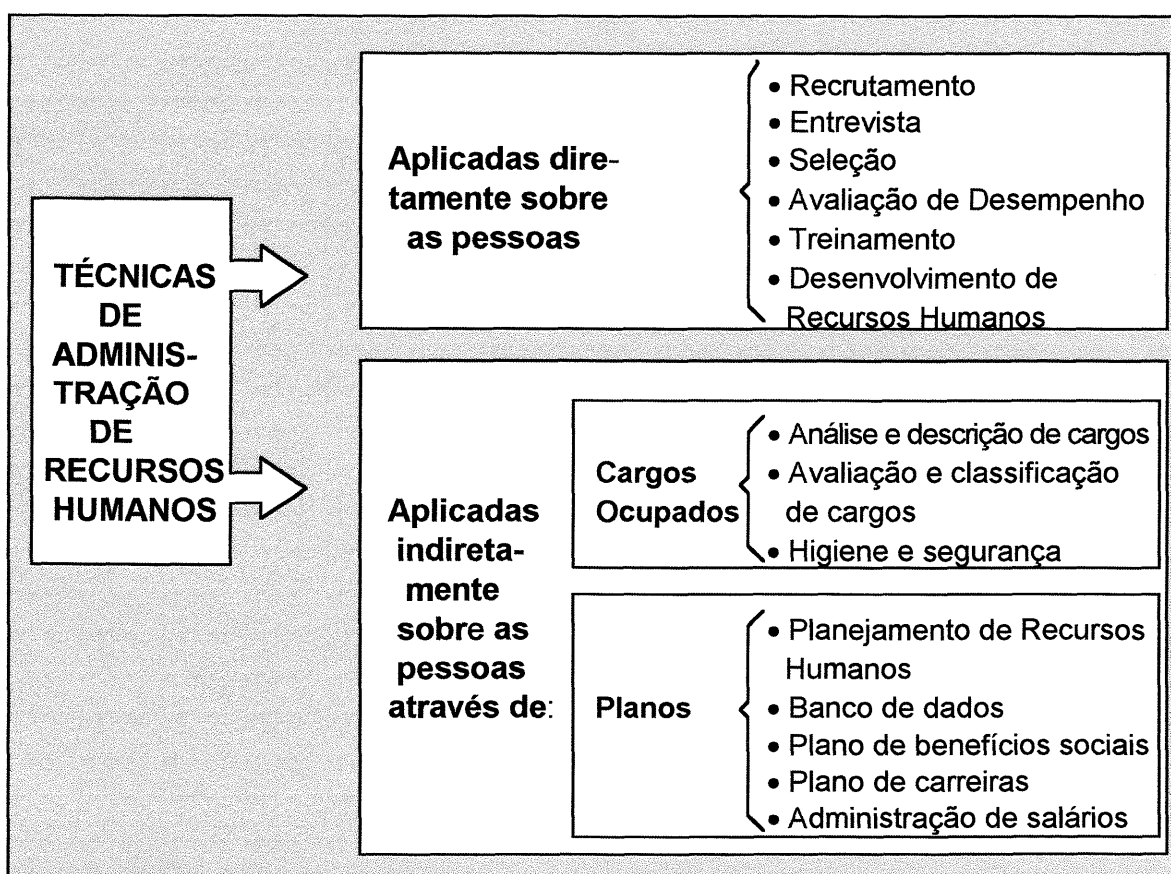
A Administração de Recursos Humanos é uma área interdisciplinar por estar envolvida dentro de conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia, Medicina do Trabalho, Engenharia dos Sistemas, etc. Os assuntos normalmente tratados dizem respeito à aplicação e interpretação de testes psicológicos, entrevistas, de tecnologia, de aprendizagem individual e de mudança organizacional, satisfação no trabalho, absenteísmo e turnover, cargos e salários, treinamento, etc.

Estes assuntos referem-se tanto a aspectos internos da organização (abordagem extroversiva). O quadro dá uma idéia das técnicas utilizadas nos ambientes internos e externos da organização.

TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa de mercado de Recursos Humanos</li><li>• Recrutamento e Seleção</li><li>• Pesquisa de salários e benefícios</li><li>• Relações com sindicatos</li><li>• Relações com entidades de formação profissional</li><li>• Legislação Trabalhista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise e descrição de cargos</li><li>• A valiação de cargos</li><li>• Treinamento</li><li>• Avaliação de desempenho</li><li>• Plano de carreira</li><li>• Plano de benefícios sociais</li><li>• Política Salarial</li><li>• Higiene e Segurança</li></ul>

Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1. São Paulo, 1991, p. 157.

Algumas destas técnicas são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de sua aplicação. Outras técnicas como as resumidas na figura abaixo, são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos cargos que ocupam, seja através de planos ou programas globais ou específicos.



Fonte: CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1. São Paulo, 1991, p. 157.

## 5.5 A PESSOA NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro da Administração de Recursos Humanos o especialista tem duas alternativas para estudar as pessoas em uma organização: as pessoas

como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspiração, motivações, valores, atitudes e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários à tarefa organizacional).

O homem sendo um animal social, caracteriza-se por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos. Assim, “organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas, gerentes administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas, gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações.”<sup>4</sup>

Assim, as organizações são compostas de pessoas. E o estudo de pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da Administração de Recursos Humanos.

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo e interno, de valores, etc.) e externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, etc.).

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, oportunidade de carreira, etc.), as organizações, mesmo modo têm necessidade (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado, etc.). Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a necessidade de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Desta forma, a interdependência de necessidades

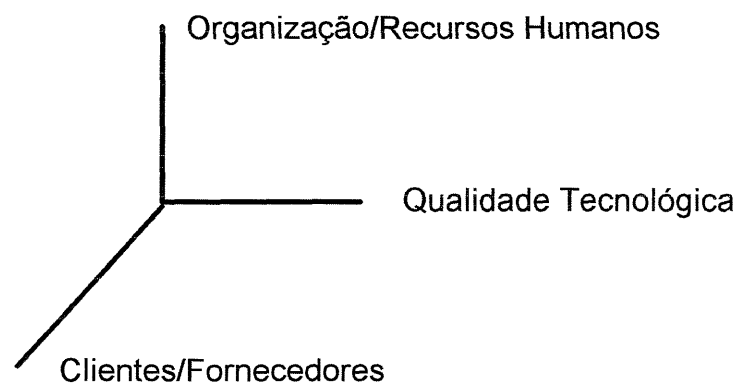
---

<sup>4</sup> Harolda J. Leavit, William R. Dill e Henry B. Eyring, *The Organizational World. A System of Managers and Management* (New York, Hancourt Brace Jovanich, 1973), pg. 148.

do indivíduo e da organização é imensa, pois as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

Portanto, na gestão de Recursos Humanos a qualidade através de pessoas, produtos e serviços é o ponto de interação entre o sistema de produção e os comportamentos dos seus operadores, sendo igualmente a principal ponte entre a empresa e os seus mercados. Neste sentido, a qualidade está intrinsecamente ligada a uma nova filosofia de gestão que rompe com concepções tayloristas e burocráticas até hoje dominantes no mundo empresarial.

Assim, a gestão da qualidade através de Recursos Humanos deve ter em consideração não somente a qualidade tecnológica (mais centrada no produto) mas também com os clientes/fornecedores e organização/recursos humanos, como mostra a figura abaixo:



Fonte: ANTÔNIO; Nelson Santos. **Qualidade. Teoria e Prática**. Lisboa, 1991, p. 72.

## **VI ELEMENTOS DE RELEVÂNCIA NA GESTÃO DE QUALIDADE EM RECURSOS HUMANOS**

### **6.1 - “EMPOWERMENT” - UM ELEMENTO NECESSÁRIO**

Criar poder transferindo poder significa investir no maior número de pessoas, em sua capacidade e potencialidades para gerar sucesso, permitindo iniciativa na realização de tarefas, com padrões de excelência.

O empowerment é um dos itens necessários ao processo de aperfeiçoamento da organização. É a forma de manter todos os funcionários comprometidos com a missão e o negócio da empresa. Desta maneira, toda a organização passa a operar melhor. Os trabalhos são produzidos em grupos procurando sempre melhorar o desempenho para se atingir maiores níveis de produtividade, agilidade e resposta.

Aqui, as pessoas se sentem engajadas para atingir os resultados que pretendem e têm o reconhecimento por fazerem o que é necessário ser feito e, não somente o que lhes é solicitado.

O ambiente de trabalho com o empowerment estabelece uma nova relação entre funcionários, seus superiores e a organização pois gera uma relação de parceria entre eles, a qual torna-se efetiva quando o ambiente apresenta:

- expansão de conteúdo de trabalho;

- aumento de conhecimento e tarefas que caracterizam a função;
- criatividade e inovação;
- maior controle sobre as decisões que afetem o desempenho da função;
- complementação da tarefa total e não somente de uma parte da tarefa;
- satisfação do cliente,
- orientação ao mercado.

O empowerment é um dos requisitos importantes para permitir a introdução dos princípios de Qualidade Total na organização porque é através da responsabilidade, da autoridade, de padrões de excelência, do treinamento e desenvolvimento, do conhecimento e informação, do feedback, do reconhecimento, da confiança, da permissão de errar e do respeito que se consolida um processo de Qualidade Total.

Cabe ao setor de Recursos Humanos avaliar as características do ambiente de trabalho e a cultura organizacional em termos éticos para dar introdução e continuidade a este processo de envolvimento da organização na Qualidade Total.

Portanto, a avaliação do estágio em que a organização se encontra é muito importante para a implantação de um trabalho que visa alcançar níveis de cooperação mútua (trabalhador/patrão), de aperfeiçoamento contínuo, satisfação total do consumidor, de respeito pelas pessoas, etc.

A figura a seguir demonstra como funciona o sistema de administração da Qualidade Total dentro do empowerment:

## A CASA DA QUALIDADE TOTAL



Fonte: PETRICK, Joseph A. E FURR, Diana S. **Total Quality in Managing Human Resources**. Florida, St Lucie Press, 1995. P. 17.

## 6.2 A QUESTÃO DOS PARADIGMAS DE RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE TOTAL

<b>ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>PARADIGMA TRADICIONAL</b>	<b>PARADIGMA DA QUALIDADE TOTAL</b>
<b>Prioridades da Liderança</b>	<p>Especialização Profissional com enfoque funcional</p> <p>Contribuições Individuais</p> <p>Foco no controle interno/externo</p> <p>Prioridade na submissão às normas</p> <p>Ênfase no envolvimento operacional</p>	<p>Trabalho multifuncional com enfoque generalista</p> <p>Contribuições Coletivas</p> <p>Foco na flexibilidade interna/externa</p> <p>Prioridade na satisfação do consumidor</p> <p>Envolvimento estratégico e operacional</p>
<b>Comunicação e Planejamento na Organização</b>	<p>Comunicação de Cima para Baixo</p> <p>Planejamento da Informação conforme o critério da "necessidade de se conhecer"</p>	<p>Comunicação Multidirecional</p> <p>Planejamento da Informação facilita a sua disseminação a todos os membros</p>
<b>Voz e Envolvimento</b>	<p>Detetar e controlar Procedimentos formais reativos para problemas legais</p> <p>Controle através do poder, gera e perpetua o medo</p>	<p>Cordenar e construir Procedimentos de Prevenção de problemas éticos e legais</p> <p>Avaliar clima organizacional</p> <p>Estabelecer programas de desenvolvimento da ética na organização</p>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<p>Seleção feita pelo gerente</p> <p>Competências relacionadas diretamente à execução das tarefas do cargo</p> <p>Promoção com base no desempenho individual</p> <p>Conhecimento e competências são verificados no processo</p>	<p>Seleção feita pelos futuros colegas</p> <p>Habilidades relacionadas com a capacidade de solução de problemas são as mais importantes</p> <p>Promoção com base na capacidade de melhorar o trabalho do grupo</p> <p>Conhecimento, habilidades e integridade são verificados no processo</p>

<b>ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>PARADIGMA TRADICIONAL</b>	<b>PARADIGMA DA QUALIDADE TOTAL</b>
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<p>Desenvolver uma mentalidade em conformidade com as regras</p> <p>Desenvolver habilidades ao cargo</p> <p>Foco funcional</p> <p>Habilidades Técnicas</p> <p>Treinamento para desenvolver habilidades específicas da unidade</p> <p>Treinamento com perspectiva de curto prazo</p> <p>Aprendizado voltado para ganhos de produtividade individual</p> <p>Plano de Carreira Linear</p> <p>Ênfase na produtividade</p>	<p>Desenvolver uma mentalidade que permita a convivência com probabilidades de eventos</p> <p>Desenvolver habilidades organizacionais</p> <p>Foco multifuncional</p> <p>Habilidades compartimentais</p> <p>Treinamento para desenvolver habilidades relacionadas ao negócio como um todo</p> <p>Treinamento com perspectiva de longo prazo</p> <p>Aprendizado voltado para a efetividade organizacional</p> <p>Plano de Carreira Horizontal</p> <p>Ênfase na produtividade e qualidade</p>
<b>Compensação, benefícios e desenho do cargo</b>	<p>Competição por ganhos financeiros individuais</p> <p>Desenho do cargo permite pouca abrangência de controle</p> <p>Descrição de cargos com responsabilidades limitadas</p> <p>Expectativa do funcionário em realizar o trabalho de acordo com procedimentos padronizados</p> <p>Recompensas vinculadas à execução do trabalho</p> <p>Ganhos de produtividade divididos pelos gerentes</p>	<p>Recompensas para o grupo, tanto financeiras e de reconhecimento</p> <p>Desenho do cargo permite uma ampla abrangência de controle</p> <p>Descrição de cargos com responsabilidades mais amplas, em função de trabalhos em grupo, autônomo e com poder</p> <p>Expectativa do funcionário em avaliar resultados e aperfeiçoar procedimentos</p> <p>Recompensas vinculadas aos resultados trazidos para o cliente</p> <p>Ganhos de produtividade compartilhados com todos os funcionários</p>

<b>ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>PARADIGMA TRADICIONAL</b>	<b>PARADIGMA DA QUALIDADE TOTAL</b>
<b>Avaliação de Desempenho, e relações sindicais</b>	<b>Objetivos individuais Supervisão realiza avaliação  Ênfase no desempenho financeiro Relações com sindicatos adversas Avaliação e feedback limitados</b>	<b>Objetivos do Grupo Avaliação é feita pelos clientes, pelos colegas, supervisão e auto-avaliação Ênfase na qualidade e serviço  Relações de parceria com sindicatos Avaliação e feedback amplos e constantes</b>

## **VII GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E A QUESTÃO DAS ESTRATÉGIAS**

### **7.1 RECURSOS HUMANOS COMO AGENTE FACILITADOR**

A estratégia da Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos facilita a introdução e adoção do processo de qualidade total, envolvendo as seguintes atividades;

1. Encorajando e facilitando uma parceria de qualidade entre a empresa e lideranças sindicais, com a finalidade de estabelecer a colaboração que beneficia a todos os participantes.

2. Treinando os líderes formalmente indicados (inclusive os membros dos sindicatos) nos princípios da qualidade total, aconselhando-os sobre os melhores meios de desenvolver um processo contínuo de aperfeiçoamento em suas áreas de influência, encorajando-os a influenciar todas as pessoas para assumir responsabilidade pessoal e direta sobre sua própria garantia de qualidade e para estar preparado a buscar melhorias contínuas.

3. Identificando as condições necessárias para o uso bem-sucedido das ferramentas e técnicas de qualidade total.

4. Fornecer orientação naquilo que for necessário para o sucesso dos grupos de trabalho que focalizam o aperfeiçoamento pela qualidade total e de como eles se encaixam dentro da estrutura da organização.

5. Treinando e orientando os líderes, os mentores e os membros dos grupos de trabalho para aumentar as suas habilidades interpessoais e para administrar o desenvolvimento do processo.

6. Desenvolver os meios de comunicação interna a serem utilizados para divulgar o lançamento do processo de qualidade total e seus mais recentes sucessos.

7. Consultando empregados sobre a introdução e o desenvolvimento do processo de qualidade total.

8. Institucionalizando programas de desenvolvimento de ética organizacional.

9. Contribuindo pró-ativamente para visualizar e estabelecer os objetivos de qualidade, ajudando a disseminá-los junto aos funcionários, clientes e fornecedores.

## **7.2 RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO PREPARADOR DO PROCESSO**

A estratégia da Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos prepara o processo de qualidade total na empresa, quando permite o desenvolvimento das seguintes atividades:

1. Preparar e sintetizar relatórios de outras organizações que já tiveram experiência com o processo de Qualidade Total, juntamente com seu time de administradores.

2. Fornecer alternativas sobre qual abordagem de qualidade total abordar e, em particular, ajudar a identificar quais consultores externos são capazes de oferecer um aconselhamento adequado.

3. Identificar qualquer fonte interna de habilidades que sejam úteis para a implantação e continuidade do processo de qualidade total.

4. Utilizar a experiência daqueles que já implantaram programas de qualidade total em outras empresas.

5. Garantir uma apropriada infra-estrutura para que a qualidade total ocorra e leve em consideração tanto a opinião dos clientes, como as questões da administração.

6. Rever práticas correntes, comportamento e atitudes na organização e avaliar o grau de envolvimento com a idéia de implantar a qualidade total.

7. Moldar o tipo de estrutura da empresa, a cultura organizacional e os padrões éticos que sejam mais apropriados para introduzir e manter um processo de qualidade total.

8. Organizar e implantar cursos de desenvolvimento para a alta administração, para estabelecer o ritmo adequado para a qualidade total.

9. Desenvolver um sistema de informações para a qualidade total sobre as habilidades e recursos da organização.

### **7.3 RECURSOS HUMANOS - ELEMENTO QUE MANTÉM O PROCESSO**

1. A estratégia da Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos mantém e reforça o processo de qualidade total na organização, quando os Recursos Humanos se envolvem ativamente com as seguintes iniciativas:

2. Adotando processos de seleção que levem em consideração habilidades conceituais, técnicas, sociais e éticas, que venham a dar suporte ao ambiente de qualidade.

3. Introduzindo e aumentando a conscientização para a qualidade e suas ferramentas, através de cursos e orientação.

4. Identificando os mecanismos mais apropriados para reconhecer e premiar melhorias, em particular focalizando os sistemas de recompensas não tradicionais.

5. Garantindo que as ferramentas para a qualidade total, técnicas e processos continuem a ser fornecidos pela organização e que o conhecimento adquirido nos treinamentos seja utilizado no local de trabalho.

6. Desenvolver procedimentos de avaliação, de forma que contenham critérios relacionados aos objetivos do processo de qualidade total, que permitam a avaliação das habilidades sociais interpessoais, do nível de responsabilidade pessoal e uma retroalimentação contínua, além de permitir a auto-avaliação das pessoas envolvidas no processo.

7. Estimulando iniciativas e projetos de melhoria dos grupos de trabalho para a qualidade total.

#### **7.4 RECURSOS HUMANOS - COMO INSTRUMENTO DE REVISÃO DO PROCESSO**

A estratégia da Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos revisa a implementação do processo de qualidade total, quando os Recursos Humanos estão ativamente envolvidos com as seguintes iniciativas:

1. Contribuindo para ou liderando diretamente na preparação de um relatório anual sobre o processo de qualidade total.

2. Avaliando a efetividade da infra-estrutura do processo de qualidade total, incluindo os grupos de trabalho, os conselhos de qualidade, os times para o aumento da qualidade, facilitadores da qualidade, grupos de projetos e desempenho individual.

3. Preparando e administrando pesquisa de clima organizacional e de atitudes éticas, disseminando os resultados.

4. Realizando benchmarking os processos de qualidade total das organizações que apresentaram resultados efetivos, tanto dos concorrentes, quanto de qualquer empresa que apresente as melhores práticas.

5. Facilitando a operação de revisões internas usando critérios de qualidade total, tais como ISO 9000, etc.

6. Identificando barreiras para o contínuo aperfeiçoamento do processo de qualidade total.

7. Conduzindo auditorias de Recursos Humanos, qualidade e ética.

## **7.5 ATIVIDADES DE AUTO-AVALIAÇÃO**

A estratégia da Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos não seria completa se os executivos da área de Recursos Humanos não reavaliassem suas próprias atividades, assim como eles fazem em outras áreas da empresa. Algumas das mais típicas atividades de auto-avaliação sobre qualidade total envolvem:

1. Analisar sua contribuição para os recursos humanos da organização (identificando fornecedores e clientes internos; determinando medidas de desempenho; identificando atividades que não agregam valor; atuando junto aos grupos de trabalho multifuncionais na solução de problemas com clientes e fornecedores).

2. Selecionando novos funcionários para a área de Recursos Humanos, com o envolvimento dos futuros colegas e clientes internos.

3. Avaliando e recompensando os funcionários de RH pelo trabalho em equipe, pela integridade ética e pela satisfação do consumidor.

4. Treinando e desenvolvendo funcionários de RH numa base regular.

5. Avaliando o clima organizacional e o comportamento ético dos funcionários e distribuindo os resultados verificados.

6. Fornecendo aconselhamento para a análise de problemas éticos e na resolução de conflitos.

7. Realizando benchmarking sobre políticas e processos de RH utilizados mundialmente.

## **7.6 CONSIDERAÇÕES DE CARÁTER COMPLEMENTAR**

Gerenciar Recursos Humanos para a Qualidade Total e Produtividade significa, antes de mais nada, adotar uma postura estratégica no gerir de Recursos Humanos visualizando alvos objetivos da Qualidade Total para os quais direcionar os esforços.

A busca da qualidade envolve não só o setor de Recursos Humanos como todos os que pertencem à organização. É a compreensão de que o processo produtivo e gerencial que produz o custo e o valor do produto final envolve toda a organização, desde o chão de fábrica à alta administração.

A gestão da qualidade é um sistema de meios colocados em prática para produzir economicamente produtos ou serviços que satisfarão as necessidades dos clientes. Gerenciar qualidade é então uma tarefa de todos.

É imprescindível ter-se bem claro a visão de qualidade, de gerenciamento, de controle, de avaliação, de planejamento estratégico, etc, para estabelecer um sistema de Gestão de Recursos Humanos de forma concreta e eficaz.

Dentro de um processo de implantação de Qualidade Total as dimensões da ação dos Recursos Humanos deve estar voltada para uma cadeia que vai desde o planejamento estratégico até a operacionalização do direcionamento ao nível das funções e do papel desempenhados em Recursos Humanos de modo a que sejam buscados e atingidos índices cada vez mais altos de Qualidade e Produtividade através das pessoas.

Não se pode deixar de caracterizar a Gestão de Qualidade em Recursos humanos como sendo um binômio - Gestão/Qualidade, o qual significa gerir com qualidade a qualidade dos processos e resultados de linhas de negócios, produtos e serviços organizacionais.

Estes processos são significativos para a gestão porque especificam e contemplam a negociação, a participação, a polivalência e o rodízio em nível dos executivos e profissionais das empresas.

A Qualidade, então, vai atuar junto a estes processos empresariais consoante com a gestão de Recursos Humanos formando uma cadeia de eficiência e segurança em termos de “quality assurance”, ou seja, a garantia da qualidade.

Portanto, as unidades organizacionais desempenham um papel fundamental junto às visões de qualidade e gestão empresarial.

Sem dúvida nenhuma, são requisitos fundamentais para a otimização de um modelo de qualidade ao gestor, executivo, microempresário, a sensibilidade aos reflexos das mudanças que estão ocorrendo a todo instante na economia, a identificação das necessidades de treinamento e a constatação de insatisfações pessoais e profissionais.

Nas empresas, a necessidade e a qualidade de pessoal necessários são obtidas através da administração dos Recursos Humanos uma vez que este, tem uma função de linha e de staff ao mesmo tempo que se relaciona com os outros sistemas. Assim, a sua responsabilidade não pode ser cumprida sem a participação em maior ou menor grau das demais funções organizacionais. Por este motivo, interage em todos os níveis das organizações.

## **CONCLUSÃO**

O estudo desenvolvido acerca do tema “Qualidade Total na Gestão de Recursos Humanos” apresentou algumas respostas sobre o desafio de administrar recursos e pessoas através de um programa de qualidade, principalmente, porque produzir mais e melhor deve antes de mais nada significar valorizar o trabalhador, que é o artífice da qualidade de serviços e produtos.

A partir das idéias de alguns autores, procurou-se elencar aquelas que mais se aproximam e mais contribuem para o profissional de Recursos Humanos e área afins desenvolver uma atitude científica, tendo como indicativo a interação e integração entre o discurso, a prática e os pressupostos teóricos que embasam a sua ação.

Em primeiro lugar, percebeu-se que para dar início a um programa de Qualidade Total, é preciso o engajamento e a aprovação da alta administração. É necessário a organização estar envolvida como um todo para a eficácia de tal programa inserido no contexto da gestão de Recursos Humanos.

Desta forma, entende-se que para melhorar serviços e produtos e ter sucesso, as empresas prestadoras devem envolver seu pessoal, isto é, os clientes e fornecedores no processo de qualidade e na avaliação dos serviços oferecidos.

Assim, chega-se a avaliação de que esta nova forma de administrar, inclusive como fator estratégico de negócios, sinaliza fortemente para o desencadear de uma revitalização dos aspectos de valoração dos recursos humanos como fator fundamental ao planejamento da ação das empresas dentro da nova lógica competitiva.

Em virtude deste novo cenário e, como decorrência da maior culturalização acerca do tema “Qualidade” tornaram-se evidentes pelo estudo aqui desenvolvido as necessidades de fortalecimento do planejamento estratégico das empresas quanto a importância da valorização do setor de Recursos Humanos e do atendimento das questões relativas a satisfação dos clientes e a focalização em processos com valor agregado focalizado nos clientes e nas pessoas envolvidas, juntamente com a assimilação das novas metodologias e ferramentas de melhoria e de ajuste de processos, tendo como maior desafio a criação de mecanismos de treinamento e capacitação de recursos humanos eficientes e eficazes, o que possibilita um profissional apto para atuar no novo ambiente de negócios.

Entende-se, então, que a Gestão de Recursos Humanos é um processo que se inicia através de mecanismos criados e administrados pela sua gerência, os quais devem ser flexíveis para captar a amplitude dos cargos em nível de responsabilidade e contribuição dos resultados segundo os objetivos e metas da organização.

Percebeu-se, também, que a posição da Gestão de Recursos Humanos na vantagem competitiva das empresas associa-se a um gerenciamento das pessoas como fator de elevação do nível de produtividade e competitividade desde que trabalhe-se dentro de uma postura de Qualidade não só de produtos e serviços, mas, da realização humana, da satisfação e motivação pessoal, uma vez que Qualidade não advém de meros treinamentos, nos quais as pessoas continuam objeto de aprendizagem e domesticação.

Segundo a linha de pensamento dos os autores pesquisados, chega-se à conclusão de que em uma Gestão de Recursos Humanos através de um programa de Qualidade, os objetivos não se restringem a melhorias do processo produtivo ou de serviços, como satisfação dos clientes, separação do desperdício, aprimoramento gerencial, engajamento nas tarefas, mas, que atinge o aperfeiçoamento da cidadania, que é o padrão maior da qualidade histórica.

Portanto, implantar, desenvolver e administrar uma filosofia de Gestão em Qualidade através dos Recursos Humanos é um processo qualitativo pois gera participação dentro de uma sociedade solidária, democrática, sustentada, que precisa de uma economia forte como instrumento. Isto constitui um dos pilares essenciais do programa de qualidade. E, não é uma tarefa simples, pois exige mudanças não só a nível operacional como comportamental. É uma tarefa que não se esgota em meses ou anos, pois é peça fundamental na competitividade da nova economia.

## BIBLIOGRAFIA

- ANTONIO, Nelson Santos. **Qualidade. Teoria e Prática.** Lisboa: Sílabo Ltda, 1991.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução.** Rio de Janeiro: Atlas, 1979.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade - Princípios e Métodos.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução.** Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1981.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade. A Revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FAQUIM, Lucilene. "Tudo pelo Cliente". **RH em Síntese, Empresas Investem na Identificação de Talentos.** Garrett, Jul./ago., 1995, p. 34.
- GIL, Antonio Loureiro. **Gestão da Qualidade Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1993.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade - Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- NETO, Edgard Pedreira de Serqueira. **Gestão da Qualidade - Princípios e Métodos.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- PALMEIRA, Miriam. **A Qualidade Total no Gerenciamento de Recursos Humanos.** CEPPAD, UFPR, 1995, p. 3-4.
- PEIXOTO, Paulo. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos para Qualidade e Produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- RABELO, Flávio Marcílio. "Terinamento e Gestão da Qualidade". **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 35, Nº 3, Maio/Jun., 1995, p. 13-19.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1979.

SMITH, Douglas. "Trabalhando em Equipe". **RH em Síntese, Empresas Investem na Identificação de Talentos**. Garrett, Jul./ago., 1995, p. 47.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.