

PRÁTICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA QUALIDADE

Denyse Fonseca Prada e Paulo Augusto Cauchick Miguel

Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Eng^a Mecânica e de Produção

UNIMEP Rod. Sta Bárbara. Itacemópolis, km1, Sta Barbára D' Oeste - SP

E-mail: pamiguel@unimep.br

ABSTRACT: This paper presents the results of a survey on quality based on a sample of 30 companies located in the region of Campinas. The research focuses on activities and function of human resources (RH) as important aspect to be analysed. The results of such evaluation are described in the paper. From the data collected on a previous stage of the project, a questionnaire was developed and applied in 100 companies in the region. From the return of the questionnaires, it was possible to examine the results and identify the most general determinants related to HR which have been pointed out in similar research as strategic aspects for quality program implementation. The analysis was performed through the identification and evaluation of the characteristics and practices in human resources management that companies use to face up the challenge for achieving competitiveness. The analysis was developed from a group of information namely: support methods for employees participation in problem solution; amount of training per year; investment in training; employee satisfaction survey; performance evaluation; benefits; and motivation factors (described by the following criteria: competitive salary, opportunity growth, performance recognition, and suitable work conditions). In order to discuss the results, data were analysed concerning implantation of quality programs, quality system certification, and problems related to the certification process.

KEYWORDS: quality, human resources, competitiveness.

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre Qualidade, realizada com base numa amostra de 30 empresas localizadas no eixo Campinas-Piracicaba. A pesquisa enfoca atividades e funções de RH como aspectos importantes a serem examinados. Os resultados de tal avaliação são descritos no decorrer do trabalho. A partir de dados colhidos em etapa anterior, formulou-se um questionário aplicado em 100 empresas da região. Com o retorno das primeiras

respostas, foi possível examinar os resultados e identificar os determinantes mais gerais relacionados à gestão de RH e apontados em pesquisas correlatas como estratégicos para a implantação de Programas da Qualidade. O tratamento analítico se detém na identificação e exame das características e práticas da gestão de recursos humanos que as empresas empregam para enfrentar o desafio da competitividade. A análise é desenvolvida a partir de um grupo de informações a respeito dos métodos de apoio à participação dos funcionários na solução de problemas, carga anual de treinamento, realização de pesquisa de satisfação, avaliação de desempenho, benefícios e fatores motivacionais (descritos pelos seguintes critérios: salário competitivo, oportunidade de crescimento na empresa, reconhecimento pelo desempenho e condições adequadas de trabalho). Para discutir os resultados, foram analisados aspectos da implantação de programas da qualidade, certificação de sistemas da qualidade, e dificuldades encontradas no processo de certificação.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, tanto quanto em outros países do mundo globalizado, cresce o debate em torno das mudanças estruturais pelas quais passam as empresas que lutam pela sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Sabe-se que o desafio inclui cumprimento de normas de órgãos regulamentadores governamentais. Estende-se porém a um complexo trabalho de incorporação de novos processos, aplicação e uso de técnicas e ferramentas adequadas e, principalmente, gerenciamento e integração das pessoas, fator crítico e decisivo para que as mudanças se efetivem de maneira viável.

As últimas décadas foram marcadas por rápida evolução no conceito de qualidade. Este processo veio acompanhado por avanços na compreensão da vida organizacional, que passou a repensar conceitos como qualidade e produtividade, principalmente pela emergência da palavra de ordem dos anos 90: competitividade. As práticas administrativas de recursos humanos (RH) por sua vez, também em resposta aos agentes que influenciam o caminho da qualidade nas empresas, têm evoluído nas últimas décadas. A função da administração de recursos humanos passa a ter novos contornos, englobando aspectos muito mais interligados às estratégias das organizações e voltados à obtenção de resultados. O relato sobre a afirmação de DOMÊNICO (1996), confirma estas

hipóteses: "sendo a estratégia de uma organização e de qualquer uma de suas áreas funcionais um conceito orientado para o mercado, focado na vantagem competitiva que a empresa busca dentro de mercados de produto e/ou serviços onde atua, a administração de recursos humanos permite através de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado, cuidando para que no ambiente de trabalho sejam gerados comportamentos consistentes, *vis-a-vis* os objetivos organizacionais, dando à gestão de recursos humanos um enfoque estratégico".

Com esta orientação, recursos humanos passam a ser considerados, indiscutivelmente fator de competitividade. Abordagens como a de PORTER (1991), pontuam que capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si devem ser complementadas pelo destaque do papel das pessoas e das práticas de administração de RH em criar e sustentar vantagens competitivas.

O conceito de competitividade encontra respaldo nos novos paradigmas citados por ALBUQUERQUE (1992). Eles tratam da iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados e que podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos, e produtividade no trabalho. A concepção da competitividade sob o prisma da gestão de recursos humanos revela tendência irreversível no discurso da qualidade. Esta posição é defendida por DOMÊNICO (1996), que enumera três razões pelas quais a gestão de recursos humanos interfere na capacitação de organizações competitivas: custo, competência e mudança. Ainda, segundo a autora, a capacidade das empresas se manterem competitivas e responder com competência às mudanças e às implantações de estratégias, é consequência das atitudes das pessoas e das práticas organizacionais que as afetam.

Todos estes aspectos acrescidos do fato de que a pressão por competitividade exige reestruturações na maioria das atividades, obrigam as empresas a se ajustarem à nova realidade e a descobrirem novos caminhos. Muitos estudos têm sido conduzidos com o objetivo de indicar fatores que interferem, propiciam e estimulam a adoção de estratégias e a estruturação de programas da qualidade.

O que atestam pesquisas respeitáveis é que há consenso no que se refere ao entendimento conceitual de fatores que são críticos para um efetivo gerenciamento da qualidade. No entanto, conforme conclui DUMOND (1995), em estudo desenvolvido acerca de fatores críticos para o gerenciamento da qualidade, a mera descrição é deficiente para avaliar e modificar esforços na construção dos processos de melhoria da qualidade. Há que se destacar a relevância do papel das pessoas no processo de mudança. A maturidade das empresas deve ser trabalhada em todos os ângulos.

No resgate de pesquisas relacionadas ao tema, podem ser encontradas experiências brasileiras que tratam de responder à questão sobre como estão se saindo as empresas quando se trata de investir em tecnologia, gestão da qualidade, e outros requisitos para melhorar sua performance. A gestão de recursos humanos é sempre um dos elementos definidores da resposta das empresas à demanda do mercado.

Alguns estudos buscaram identificar a relação entre gestão de RH e o planejamento estratégico. Os resultados, apesar de não indicarem disposição dos empresários em investir pesadamente em RH, enfatizam que a formulação de estratégias para o desenvolvimento de RH é essencial. O tripé estratégias, tecnologias e RH são o suporte para alcançar vantagens competitivas, (NEVES et.al.,1995).

Avaliar a implantação de programas da qualidade relacionando-os à gestão de RH foi também objeto de estudo da pesquisa conduzida por BRESCIANI FILHO et. al., (1995), quando, por meio de questionários e entrevistas em 19 empresas de autopeças, exploraram as maneiras pelas quais o treinamento afeta a implementação e o desempenho de programas da qualidade. O estudo conclui que não são fatores isolados que prejudicam a implementação e sim, uma gama variada deles como por exemplo, falta de comprometimento estratégico, problemas de comunicação, liderança, motivação e inadequação do uso de ferramentas. Programas de treinamento, por outro lado, afetam positivamente o desempenho de programas da qualidade.

A intensidade e a importância de conceitos e metodologias para a consecução de estratégias empresariais também foram avaliadas por SANTOS & CARPINETTI (1998). Os resultados comprovam a inserção efetiva da área de RH, na gestão de negócios através de participação nas decisões, atuação decisiva no processo de mudança cultural e preocupação com aprendizado voltado aos objetivos estratégicos.

A presente pesquisa avalia dados que compõem um universo maior de investigação da qualidade. Não seria possível detalhar questões relativas à gestão de recursos humanos, sem o risco de prejudicar a pesquisa como um todo. O panorama da qualidade foi abordado em várias direções e esta abrangência tornou o instrumento de pesquisa (questionário) bastante extenso. A inclusão de um número maior de questões que cobrisse a totalidade de fatores envolvidos deve delinear enfoque em pesquisas futuras. Sendo assim, ao apresentar a situação das empresas no que tange ao gerenciamento de algumas práticas e políticas ligadas à função de recursos humanos, este trabalho pretende contribuir com informações que justifiquem a relevância da discussão de temas ligados à

qualidade, principalmente numa região altamente industrializada como a que se refere o universo da pesquisa.

2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com base em aspectos metodológicos relatados em trabalho anterior, (PRADA & MIGUEL, 1998). O objetivo da pesquisa é o mapeamento de atividades em qualidade, através da investigação de diferentes elementos de referência agrupados em diversas variáveis e que conduzem a qualidade em seus diferentes aspectos. As empresas foram analisadas segundo suas respostas aos seguintes blocos de questões:

- dados sobre a empresa;
- certificação;
- análise de custos;
- atendimento aos requisitos dos clientes;
- técnicas associadas à gestão da qualidade;
- suporte computacional à qualidade;
- gestão de recursos humanos.

As etapas sistemáticas de elaboração, confecção, pré teste e envio do questionário obedeceram aos critérios descritos na pesquisa e fundamentados em metodologia proposta por LAKATOS & MARCONI (1995).

Dada a complexidade de se lidar com a abrangência das funções da área de RH que afetam programas da qualidade, optou-se, na estruturação desta pesquisa, por uma abordagem que privilegia a identificação dos aspectos ligados à gestão de pessoas no que se refere a:

- carga anual de treinamento;
- métodos de apoio à participação do funcionário na resolução de problemas;
- realização de pesquisa de satisfação de funcionários;
- realização de avaliação de desempenho;
- formas de benefícios concedidos;
- fatores motivacionais.

As empresas selecionadas formam a amostra delineada a partir de critérios estabelecidos através de projeto piloto (MIGUEL et. al., 1997), e ampliada através de consulta à base de dados da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP). Os dados trazem informações sobre segmento de atuação, porcentagem de atuação no mercado, faturamento aproximado e número de funcionários.

A classificação quanto ao porte da empresa (pequeno, médio e grande) seguiu critérios estabelecidos pelo INMETRO (1996), em pesquisa anterior.

O retorno do questionário delimitou uma amostra composta por 50% de empresas de grande porte (mais de 500 funcionários), 33,3% de médio porte (de 100 a 499 funcionários) e 13,3% de pequeno porte, ou seja, de até 99 funcionários. Vale a pena apresentar a estratificação de seus setores de atuação pois, como indicam os resultados, esta distribuição aponta alta concentração no setor metalúrgico mecânico, tanto nas grandes empresas, (40%), quanto nas médias, (30%) e, principalmente, nas pequenas, que em sua maioria, (75%), é formada por empresas que atuam neste ramo. Esta distribuição setorial pode ser vista na Figura 1.

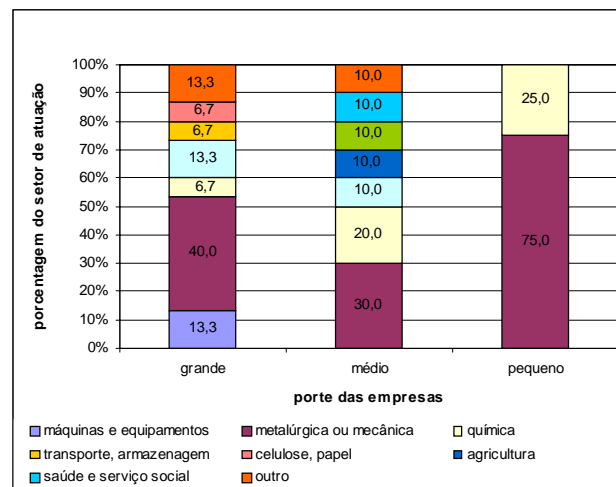


Figura 1: Setores de atuação.

O estágio de análise, descrito na metodologia proposta por BOYD & WESTFALL (1984), incluiu revisão, codificação e tabulação dos resultados.

As questões apresentaram perguntas de múltipla escolha com mostruário (as respostas possíveis estão estruturadas junto a pergunta), perguntas abertas sem oferecimento de alternativas e uma pergunta de estimacão (o respondente deve emitir julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade).

A questão relativa ao treinamento foi formulada com base numa média indicada pelo Guia das Melhores Empresas (EXAME 1997), de horas dispendidas em treinamento com funcionários por ano. As questões relacionadas à avaliação de desempenho e pesquisa de satisfação, se basearam no trabalho de RIBEIRO (1998), em Empresas desenvolvedoras de Software.

Para confeccionar a questão sobre motivação, usou-se o modelo de fatores motivacionais proposto por WALTON (1973). Foram escolhidos alguns critérios que afetam de maneira significativa a relação da empresa e seu funcionário. Para cada dimensão foi adotada uma escala de valores que variou de 0 a 10, representando a ordem de importância conferida a cada critério. O respondente deveria indicar ainda, se tais fatores seriam práticas correntes em suas empresas.

Além destes dados, a pesquisa procurou identificar a situação das empresas no que tange à implantação de programas, certificação de sistemas e principais dificuldades encontradas no processo de certificação (além dos blocos de questões apontados no início deste tópico).

Os limites impostos a este trabalho não permitem uma análise mais acurada da relação entre funções de RH e todas as categorias rastreadas. No entanto, procurou-se examinar as respostas tomando como base o porte das empresas o que permite enxergar com mais objetividade a questão da qualidade.

3. RESULTADOS

Este tópico se refere à apresentação das informações colhidas em cada um dos aspectos pesquisados e representados nas figuras que se seguem.

- Carga anual de treinamento

A função treinamento envolve atividades que são imprescindíveis na implantação de programas. Além de prover conhecimentos, atitudes e habilidades, o treinamento conduz a uma mudança de comportamento, condição *sinequanon* para conscientização e conseqüente consolidação de sistemas da qualidade.

A avaliação das Melhores Empresas (EXAME, 1997) mostra que o investimento contínuo no desenvolvimento profissional dos funcionários através de treinamento é um importante diferencial para as empresas. A carga média apontada se situa na faixa de 50 horas até 100 horas de treinamento ao ano por funcionário. Na presente pesquisa, a maior concentração se fez notar, no caso das empresas de maior porte, na faixa entre 20 a 50 horas/treinamento. A carga de treinamento

das empresas de médio porte se equívale a das trinta melhores empresas avaliadas na pesquisa da Exame (1997).

As empresas de pequeno porte, talvez por representarem o setor mecânico e o químico, em franca expansão em termos de competitividade, apresentaram cargas elevadas de treinamento, 25% delas na faixa acima de 100 até 200 horas, índice demonstrado na Figura 2 .

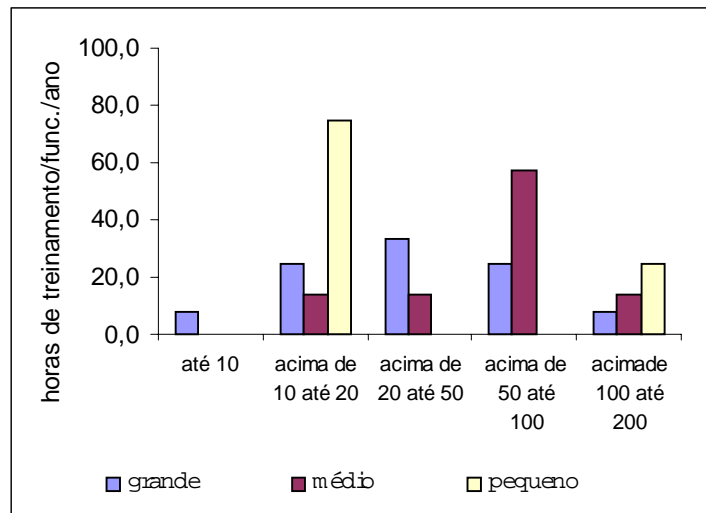


Figura 2: Carga Anual de Treinamento.

- Métodos de apoio à participação de funcionários na solução de problemas

A participação dos funcionários na solução de problemas configura aspecto primordial na implantação de programas da qualidade. O fato das pessoas serem ouvidas, podem levá-las a se sentirem responsáveis, comprometidas e encorajadas com as questões da qualidade.

Nas respostas obtidas, programas de sugestões, organização de times ou equipes de trabalho, círculos de controle da qualidade, gestão participativa e premiação financeira são os métodos mais adotados pelas empresas, o que indica preocupação e ênfase em aspectos de melhoria da qualidade, conforme descrito na Figura. 3.

Estes dados corroboram os resultados de pesquisa desenvolvida por RABELO (1995), que, numa amostra de 19 empresas de autopeças, verificou que, as que apresentaram melhores resultados em termos de gestão da qualidade, foram as que mais tinham avançado em termos de grau de participação de funcionários. Um programa participativo, segundo o autor, constitui valioso instrumento para induzir as pessoas a compactuarem de valores coerentes com esforços de programas de melhoria da qualidade. Além disto, asseguram o envolvimento dos funcionários no

processo de mudança que normalmente caracteriza as transformações exigidas pelos programas de gestão da qualidade.

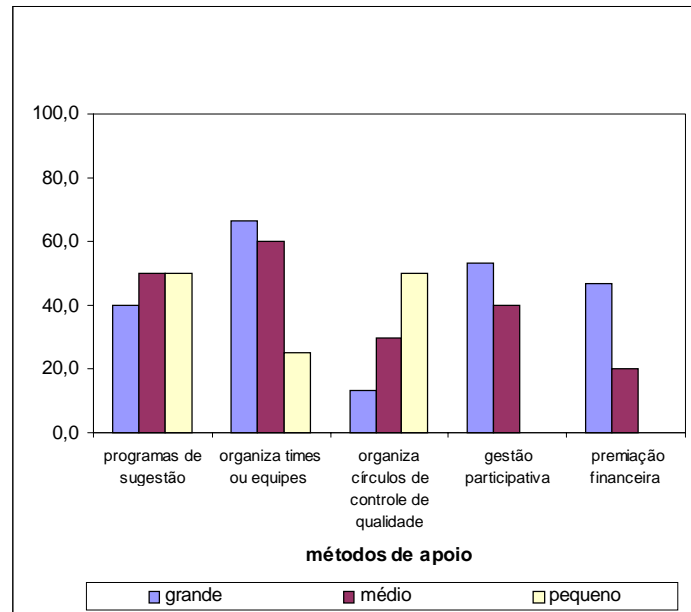


Figura 3: Métodos de apoio à participação dos funcionários na solução de problemas.

- Realização de Pesquisa de Satisfação de Funcionários

A realização de pesquisa de satisfação é importante pois a satisfação dos funcionários, juntamente com elevados padrões de produtividade, é marca registrada de organizações bem administradas (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

Verificou-se a realização de pesquisa de satisfação de funcionários em cerca de 75% das médias empresas, seguida por 63,6% das de grande porte. É interessante notar que o fato deste método não ser adotado ou estar em estágio de implantação pela maioria das pequenas empresas, indica que elas precisam empreender esforços no sentido de compreender e analisar melhor problemas de insatisfação que podem interferir negativamente em seus objetivos. Estes dados podem ser observados na Figura 4

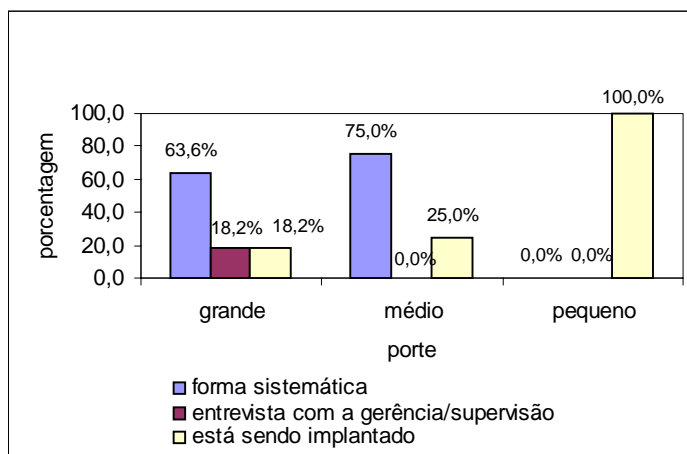


Figura 4: Métodos de realização de pesquisa de satisfação de funcionários.

- Avaliação de Desempenho

A avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do funcionário. De acordo com CHIAVENATO (1995), um programa de avaliação bem planejado traz muitas contribuições para as organizações pois permite avaliar o potencial humano, definindo sua contribuição no sentido de aumentar a produtividade.

Os resultados comprovam que a maioria dentre as grandes e médias empresas (76,9% e 57% respectivamente), realiza avaliação de desempenho de maneira sistemática e com periodicidade fixa. A maneira informal de checar o desempenho dos funcionários impera nas médias e pequenas empresas. Esta constatação não chega a ser surpresa pois a técnica, formal ou informalmente, sempre esteve presente nas organizações, como uma forma de otimizar o potencial humano em função dos objetivos que se deseja alcançar. A pergunta não envolve a caracterização dos métodos de avaliação e nem a que objetivos eles servem. A maioria das empresas portanto, efetua avaliação de desempenho, o que supõe ser esta uma prática que atende às necessidades organizacionais. A Figura 5 apresenta os resultados sobre a avaliação de desempenho.

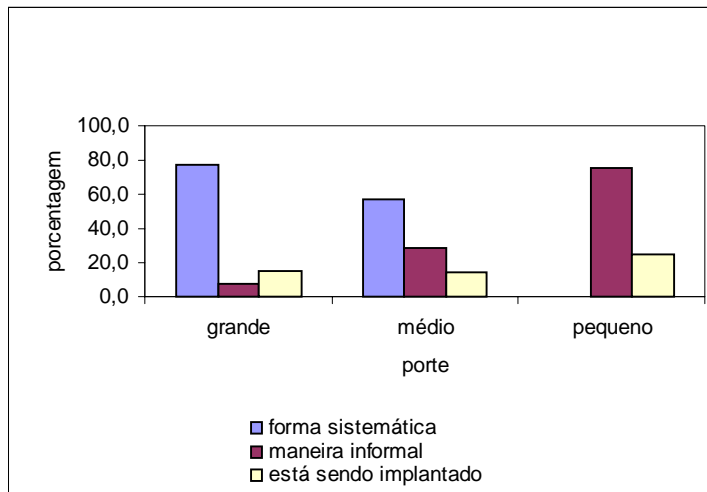


Figura 5: Avaliação de Desempenho.

- Formas de Benefícios Oferecidos

Benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos funcionários. Eles também configuram diferencial competitivo para as empresas, além de contribuírem para aumentar motivação e conseqüente produtividade de seus funcionários.

Das sete opções de formas de benefícios oferecidos, os mais citados pela pesquisa foram convênios médicos/odontológicos; transporte, cesta básica, programas de incentivo educacional, participação nos lucros e a atividades de lazer, conforme demonstra a Figura 6.

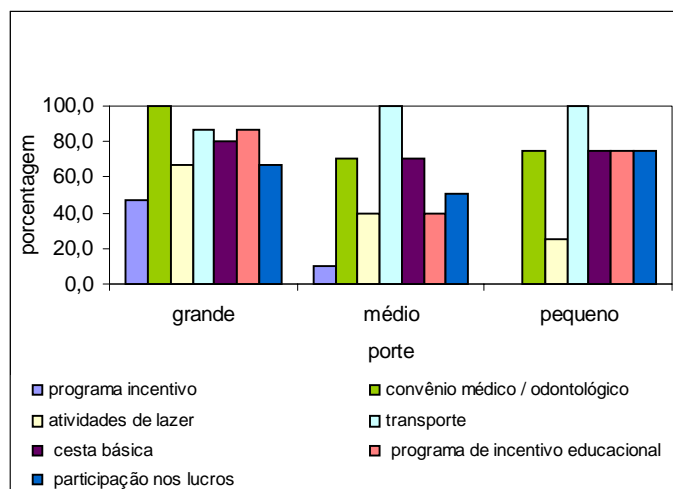


Figura 6: Formas de benefícios aos funcionários.

- Fatores Motivacionais

O Prêmio Nacional da Qualidade sugere a integração de práticas de treinamento, reconhecimento, progresso profissional e o alinhamento da gestão das pessoas nas organizações, através da pesquisa de indicadores e informações que possam refletir sua satisfação, motivação e bem estar no trabalho, (Critérios de Excelência, 1998).

A relevância da reflexão sobre este tema é indiscutível. A pesquisa, apesar de se basear em informações de uma pessoa, destaca a importância conferida a alguns fatores que efetivamente estimulam a integração dos funcionários aos objetivos dos programas de qualidade nas empresas. Além do mais, assume-se que quem respondeu por estas questões, foi o responsável pela área da qualidade, o que confere credibilidade às respostas no que diz respeito à presença ou não dos fatores descritos e à percepção de sua importância na vida organizacional. A avaliação destes itens é importante pois estão presentes não só na literatura acadêmica como em publicações variadas que confirmam tais valores como essenciais para o melhor posicionamento das empresas no ranking nacional (EXAME, 1998).

Questionadas sobre quatro fatores motivacionais, a pesquisa obteve os seguintes resultados:

Salário competitivo: A discussão sobre remuneração traz sempre aspectos controversos. As empresas analisadas possuem, em sua grande maioria, programas e sistemas de qualidade implantados. Os princípios da qualidade enfatizam novas formas de administração de salário onde são valorizados o trabalho de equipe, remuneração variável, plano de participação nos lucros da empresa dentre outros. Muito provavelmente, os responsáveis pelas respostas procuraram traduzir fundamentos embutidos neste novo enfoque e incorporados em suas empresas quando atribuem média importância a salário competitivo. Este foi o valor atribuído por 46% das grandes e 37% das médias empresas, índice que aumenta um pouco mais na avaliação das pequenas empresas (66,7%), conforme mostra a Figura 7.

Quando questionadas a respeito de oportunidade de crescimento, as grandes empresas atribuem "média" importância a este item. Já as pequenas empresas atribuem o conceito de "muito importante" à presença deste fator. As médias permanecem numa média valorização, 33% acha importante e 55,6% ,muito importante, conforme apresenta a Figura 8. Esta leitura confirma a hipótese deste fator estar mais ligado à satisfação no trabalho do que diretamente à motivação.

O item reconhecimento pelo desempenho do trabalho revela que ser reconhecido, apreciado, promovido, é muito importante para a maioria das empresas de acordo com os resultados

apresentados na Figura 10. Este aspecto contribui para dar significado ao trabalho e também é determinante da motivação dos funcionários.

O fator responsável pelo nível de motivação mais elevado foi o descrito nas condições adequadas de trabalho, o que pode indicar que saúde e segurança constituem um fundamento básico para se trabalhar (ver Figura 9).

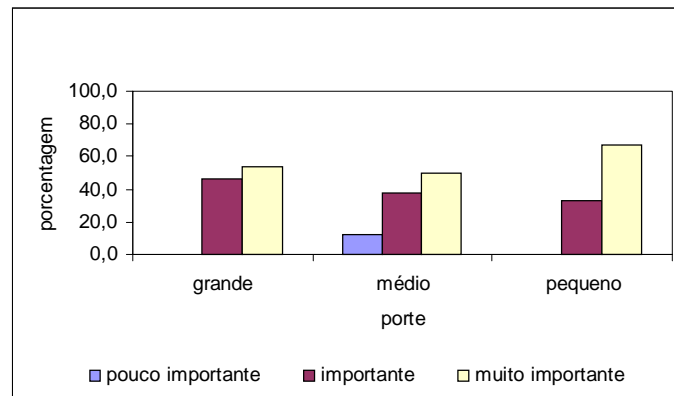


Figura 7: Salário Competitivo.

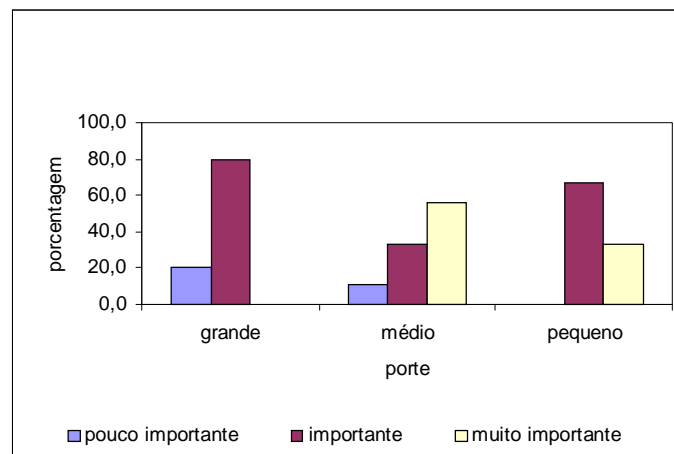


Figura 8: Oportunidade de Crescimento.

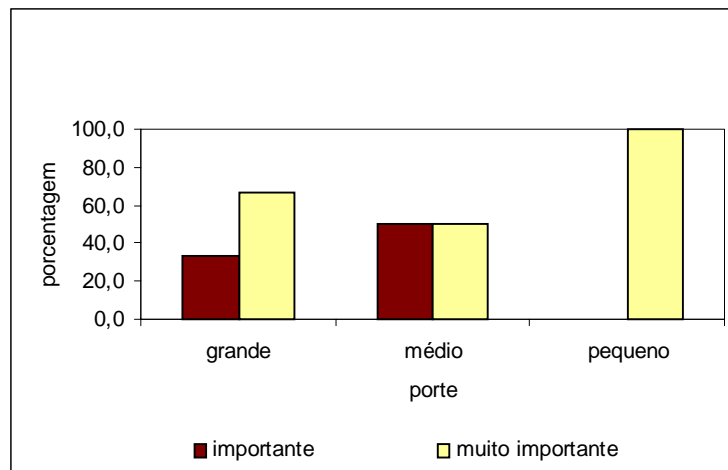


Figura 9: Condições adequadas de Trabalho

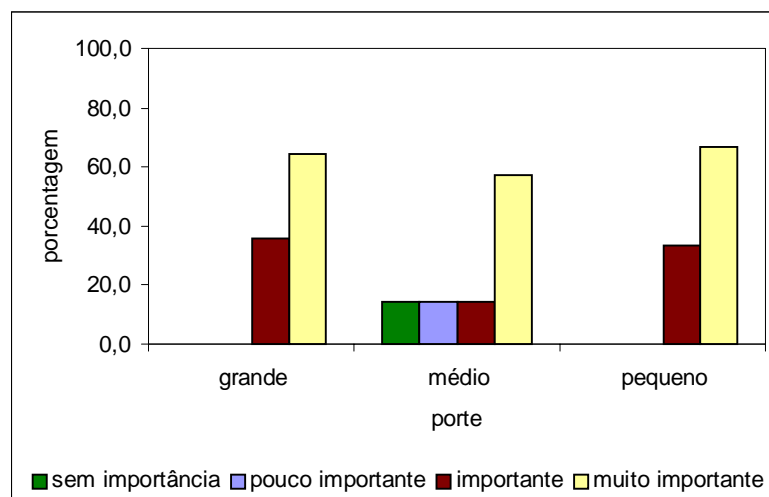


Figura 10: Reconhecimento pelo Desempenho.

As questões apresentadas a seguir referem-se ao bloco de informações sobre implantação e certificação de sistemas. É importante abordar esse tema pois, um dos méritos de sua adoção é garantir ordem e sistematização do processo da qualidade. Pode-se ir mais longe e afirmar que ser certificado por uma das Normas da Série ISO 9000 não garante que as empresas possam atender a todos os requisitos da qualidade do produto ou serviço mas, satisfazer suas exigências, consolida a construção de uma base forte de gerenciamento e garantia da qualidade.

É interessante notar que as médias empresas se posicionam sempre num limite inferior as grandes e pequenas em todas as iniciativas. Este dado pode revelar que nesta categoria há maior diversidade

de empresas em diferentes setores e que não avançaram como as outras no processo de implantação de programas e certificação de sistemas da qualidade.

A maioria das empresas mantêm um Departamento específico da Qualidade, o que, se por um lado evidencia que existe preocupação com o gerenciamento destas questões, por outro indica que a qualidade ainda é relativamente centralizada e, portanto, não distribuída de forma sistêmica. Não foi possível explorar mais a fundo suas funções mas, muito provavelmente, as respostas se referem ao atendimento das normas gerais da Série ISO 9000 que define regras e responsabilidades para o acompanhamento, estruturamento e garantia das funções ligadas à qualidade. Sabe-se que a Qualidade deve estar disseminada em todos os níveis e um departamento deve ter função integradora dos elementos básicos de sua gestão. De qualquer maneira é significativo que 86,7% das grandes empresas e 75% das pequenas mantenham um Departamento da Qualidade específico como demonstra a Figura 11.

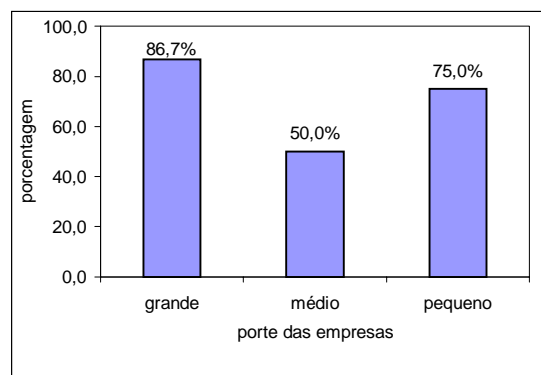


Figura 11: Departamento da Qualidade

Como a grande maioria destas empresas, 93,3% das grandes e 100% das pequenas, obtiveram Certificação de seus Sistemas, (de acordo com informações descritas na Figura 12), que inclui em suas determinações a eleição de um responsável pela implementação e manutenção do sistema, é compreensível que 55,6% das médias empresas certificadas, apresentem um índice inferior às outras com relação à existência de departamento da qualidade ou seja, 50% delas possui Departamento da Qualidade.

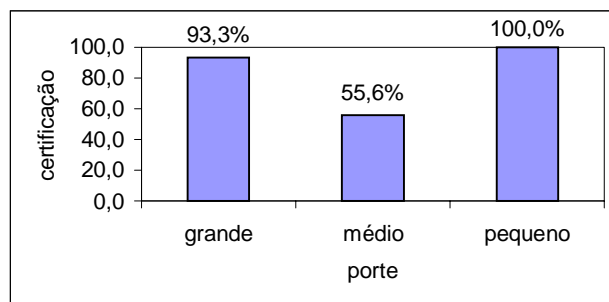


Figura 12 : Certificação do Sistema

As maiores dificuldades encontradas no processo de certificação também são apontadas nesta pesquisa. Os resultados revelam que conscientização para a qualidade representou grande dificuldade no processo de certificação das empresas bem como mudança de cultura e envolvimento e comprometimento das pessoas. De acordo com TEBOUL (1991), administrar a empresa através da qualidade representa uma profunda mudança no que diz respeito aos processos, aos departamentos, à adaptação a novos conceitos, e principalmente, à atitude das pessoas. Este movimento só pode ser realizado sob a pressão de uma tomada de consciência capaz de promover alterações nas novas formas de organização do trabalho e novas maneiras de se pensar o trabalho. A remodelagem da organização provoca mudanças, relacionadas ao comportamento, técnicas, atitudes e valores. Estes novos parâmetros confirmam a tendência inexorável de se investir no ser humano para enfrentar e levar adiante o desafio da qualidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade possui um aspecto muito relevante que é o de estar relacionada ao grau de comprometimento das pessoas com processos de implantação de programas da qualidade. Dentro desta abordagem, o gerenciamento de práticas que efetivamente traduzam os objetivos organizacionais na perspectiva de seus recursos humanos, revela tendência irreversível do mercado.

Não é possível abordar a questão da mudança sem tratar a questão da educação e treinamento, como também não há meios criar uma força de trabalho comprometida com a qualidade se ela não estiver motivada e satisfeita com as condições de trabalho.

As pesquisas comprovam que a capacidade das empresas de se manterem no mercado e aperfeiçoarem seus produtos depende de como elas administram seus recursos tecnológicos e

recursos humanos. A administração destes recursos constitui o principal pilar sobre o qual se sustenta a qualidade em suas várias dimensões.

Apesar da literatura evidenciar que há descompasso entre o entendimento da complexidade e a forma de refletir sobre elas, as pesquisas avançam cada vez mais no sentido de compreender os diferentes efeitos e as relações entre metodologias criadas para abordar a questão. A novidade, relatada na maioria delas, é que houve uma mudança de paradigmas. Apesar de recorrer aos princípios de antigas teorias administrativas, as novas políticas de recursos humanos (RH) apresentam clara evolução e sucesso. Houve uma mudança no grau de envolvimento, comprometimento, capacitação, treinamento, enfim, valorização do ser humano dentro das empresas. As que estão voltadas ao atual contexto empresarial e produtivo, constataam essa importância e investem nesta área.

Sobre a gestão de recursos humanos, é importante ressaltar que seu caráter estratégico se refere às suas várias funções ou seja, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Foram genericamente abordados nesta pesquisa, alguns aspectos da prática de gestão de qualidade sob o prisma de RH. No entanto, ao serem relacionados com outras informações, fornecem subsídios importantes a respeito do panorama da qualidade nas empresas como um todo. O estudo destaca suas ações nesta área e aponta um conjunto de questões importantes para o delineamento de novas pesquisas. A partir deste conjunto de informações é possível ampliar o estudo sobre novas relações entre as áreas mapeadas. Pretende-se também desdobrar a pesquisa através da elaboração de novos instrumentos de investigação, no intuito de aprofundar e detalhar as funções do sistema de recursos humanos que efetivamente afetam e conduzem a trajetória da qualidade nas empresas. O trabalho futuro concentra-se em análise mais detalhada das práticas de RH sob a ótica da qualidade em duas empresas de características diferenciadas, uma do setor manufatureiro e outra do setor de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração, v.27, n. 4, outubro/dezembro, 1992.
- BOYD JR., WESTFALL H. Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984. 6ª. edição.
- BRESCIANI FILHO, OLIVEIRA, C.A.B., RABELO, F.M. Treinamento e Gestão da Qualidade. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, maio/junho de 1995.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição Compacta. Editora Atlas: São Paulo, 1995.

- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA. O estado da arte para a excelência de desempenho. Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, 1998.
- DAVIS, K., NEWSTROM, W. J. Comportamento Humano no Trabalho, uma Abordagem Psicológica. Editora Pioneira: São Paulo, 1992.
- DOMÊNICO, S.M.R. O Papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: Um Estudo Exploratório em Empresas do Segmento de Tintas com Certificação ISO 9000. Dissertação de Mestrado USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996.
- DUMOND, E. J. Learning from the Quality Improvement Process: Experience from US Manufacturing Firms. *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, p.7-13, 1995.
- Guia das Melhores Empresas do Brasil Para Você Trabalhar. Revista Exame, Editora Abril, ed. 647, n. 22, 1997.
- INMETRO - O Brasil e a Certificação ISO 9000. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1996.
- MIGUEL, P.A.C., ACHIM, W., ABACKERLI, A. J., SCHÜTZER, K. A Pilot Study on Industrial Quality Systems. CD Rom do 17º ENEGEP, Gramado, RS, p. 48-54, 1997.
- NEVES, M; CAULLIRAUX, H.M.; SOUZA,A.. Sistemas Integrados de Produção no Brasil: Os Esforços na Área de Recursos Humanos. CD Rom do 17º ENEGEP, Gramado, RS, 1996.
- NOVELLI, J.G.N. Integração entre Estratégias Organizacionais e Ações de " T&D ": Perspectivas para uma Instituição Financeira Estatal. Dissertação de Mestrado. USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996.
- PORTER, M.E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- PRADA, D.F., MIGUEL, P.A.C. Metodologia para Levantamento de Programas da Qualidade em Empresas no Eixo Piracicaba-Campinas. Anais do V CEM -NNE, Fortaleza-Ceará, p.240-247,1998.
- RABELO, F.M. Programas Participativos de Gestão da Qualidade. *Revista Gestão & Produção*, v. 2, n. 2, p.116-133, agosto, 1995.
- RIBEIRO, A. R. " Empresas Brasileiras Desenvolvedoras de Software: Uma Avaliação das Condições de Qualidade e Competitividade". Dissertação de Mestrado UNICAMP. Instituto de Economia. Campinas,1998.
- SANTOS, F.C.A., CARPINETTI, L.C.R. Programas da Qualidade e de Recursos Humanos: Constatações Práticas. *Revista Produto e Produção*, v.2, n. 3, p.87-94, outubro 1998.
- TEBOUL, J. Gerenciando a Dinâmica da Qualidade. Rio de Janeiro: QUALITYMARK,1991.
- WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*, v.15, n.1, p.11-21, 1973.