

A QUALIDADE NA GESTÃO DE RH NO CONTEXTO DA NORMA ISO 9001:2015: um estudo de caso na Soluções Renováveis S.A.

CAETANO, Marlon ¹

MOLLICA, Adriana Maria Vieira ²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal analisar os benefícios advindos da Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos da empresa Soluções Renováveis S.A., ressaltando a importância de implantar um sistema de gestão da qualidade para apoiar os processos da empresa, visando à melhoria contínua em seus resultados. Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, bibliográfica e experimental. Objetivando comprovar a contribuição do SGQ e da ISO 9001 como alicerce para garantir a qualidade na prestação de serviços, foi aplicado um questionário estruturado. Os resultados demonstram uma integração entre Qualidade e RH, que é essencial para o sucesso do negócio. Conclui-se que a implantação do SGQ contribuiu para disseminação dos processos pela equipe, reagindo de forma mais estratégica, compartilhando resultados e solução de problemas através de Reuniões de PDCA. Verificou-se ainda que a integração entre Qualidade e Recursos Humanos é essencial para a eficiência da organização, porém são necessários investimento e grandes esforços de todos.

1 Bacharel Administração de Empresas. Faculdade Administração de Cataguases – FUNJOBE. E-mail: mlbcaetano7@gmail.com.

2 Mestre em Ciência da Educação pela Universidad San Lorenzo UNISAL. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Machado Sobrinho-JF/MG. Especialista em Administração Escolar, Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica, Metodologia do Ensino Superior – FAFIU – Ubá/MG. Graduada em Pedagogia e Administração de Empresas.



PALAVRAS-CHAVE: SGQ. Gestão Estratégica. Gestão de Recursos Humanos. ISO 9001.

INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam com frequência mudanças e desafios de um ambiente totalmente instável, dinâmico e competitivo. Buscam reconhecimento, seja por produtos ou serviços de qualidade, pela satisfação de seus clientes e pela inovação.

Segundo Limongi-França (2007), por pressão ou falta de técnicas comportamentais ou estilo de gestão, os programas de Gestão da Qualidade nas empresas têm focado nos processos de produção e na preparação da documentação, e não no capital humano inserido nesse processo.

Gerir a área de RH em busca da qualidade e produtividade demonstra, antes de tudo, assumir um papel estratégico no gerenciamento de pessoas; significa considerar os objetivos da qualidade e de desempenho, para os quais se devem direcionar os esforços. As influências do mundo globalizado nas organizações e pessoas implica mudanças, que ocorrem no aspecto material, no tecnológico e principalmente no capital humano.

O SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) passa a ser mais visto como uma política que objetiva a integração contínua dos colaboradores da empresa, visando o aprimoramento das qualidades de seus produtos e serviços (GIL,

2007), reestruturando e redefinindo as diretrizes da organização. Com a implantação de um sistema de qualidade, a organização conseguirá aumentar o desempenho e a competitividade de modo em que os recursos forem utilizados com mais eficiência e minimizando o desperdício.

As organizações precisam inovar, de modo a implementar procedimentos para produzirem com maior eficácia e eficiência, avaliando seus pontos fortes e de melhoria, assim como seus desempenhos – afinal “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

A gestão do conhecimento nas empresas apresenta desafios intrínsecos na área de RH, e esse controle torna-se essencial para identificação e acompanhamento de pontos de melhoria no departamento e na empresa em geral, uma vez que o RH passa a ser uma peça fundamental na gestão estratégica da empresa como um todo.

Segundo Vieira (2002), conclui-se que os elementos de uma política de RH podem interferir na qualidade total das organizações. Grillo (1996) assegura que uma política de RH deve motivar a participação dos integrantes, visando melhores soluções para os desafios que surgem nas empresas., integrando as pessoas no sentido de assumirem um papel de maior responsabilidade, buscando mais conhecimento, capacitação, disponibilidade e iniciativa –trata-se, segundo Ruas (1997), de uma política em busca da qualidade.

Ressalta-se que, para um sistema de qualidade induzir às mudanças positivas, é necessário que seja orientado como um programa de mudança de cultura, marcado por conceitos novos, métodos e gerenciamento, seguindo diretrizes próprias da organização, fomentando a adaptabilidade do processo de qualidade e respeitando as peculiaridades de cada empresa.

Dessa forma, faz-se o seguinte questionamento: qual a importância da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na melhoria dos processos de Recursos Humanos?

Este artigo tem como objetivo principal analisar os benefícios advindos da implantação da Gestão da Qualidade dentro do contexto

de Gestão de Recursos Humanos da empresa Soluções Renováveis S.A., ressaltando a sua importância para apoiar os processos da empresa, visando à melhoria contínua em seus resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Visão Histórica da Gestão da Qualidade

Voltando ao início do século XX, pode-se ver que naquela época já se falava em qualidade de produtos ou de serviços. Durante a II Guerra Mundial, surgiu, com maior intensidade, o controle da Qualidade, que se baseava no processo e não no produto final, e até então não era controlado. Segundo Moller (1999), atuando no processo, houve melhoria da qualidade, sem aumentar o custo da produção.

Somente na década de 80 as organizações, no Brasil, começaram a perceber a mudança que estava acontecendo no mundo. A partir dos anos 90, iniciou-se a transição para uma política de incentivo à competitividade organizacional, seguindo uma tendência mundial, muito se tem investido na qualidade como um mecanismo de reduzir custo e tempo, incrementando as vendas e aumentando a lucratividade dos negócios. O crescimento significativo de certificações ISO 9000 é prova disso (GOMES; OSÓRIO, 1995).

Segundo Pedrosa (2015), a decisão de adotar a norma ISO 9001:2015 é da organização, que deve ter o sistema de gestão de qualidade no seu planejamento estratégico, a fim de obter muitas vantagens nos seus processos, por exemplo: redução da não conformidade de produtos e serviços; redução de custos operacionais; melhor relacionamento técnico e comercial com o cliente; aumento da competitividade no mercado; entre outros.

Mais que um diferencial de qualidade, a certificação abre as portas do mundo globalizado para as empresas certificadas, uma vez que, ao adquirir produtos dessas empresas, o consumidor tem a certeza de que existe um sistema confiável de controle das etapas de desenvolvimento,

elaboração, execução e entrega do produto, provido de um tratamento formalizado com o objetivo de garantir os resultados.

A gestão da qualidade, segundo Juran (2009), envolve uma mudança de cultura da empresa, além das dificuldades em lidar com as resistências referentes a essas mudanças. A Qualidade Total é uma das principais metas da empresa constatadas em políticas globais (em longo prazo) e está diretamente relacionada ao consumidor, envolvendo todos na organização (PALADINI, 2012).

É nesse contexto que se entende que todo esse processo tem como ponto de partida a valorização pessoal e profissional, que acontece através do desenvolvimento dos recursos humanos e por meio da implantação de programas voltados para o desenvolvimento da qualidade, no sentido de humanizar as relações trabalho e proporcionar condições para que o funcionário, ao se desenvolver, consiga desenvolver a empresa.

Gestão do Recursos Humanos

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

Quando nasceu, no século XX, o RH consistia em um conceito contábil que foi evoluindo, ao qual foram se agregando a legislação trabalhista, o modelo tecnicista de posicionamento hierárquico e os Recursos Humanos com conceito administrativo. Atualmente estamos vivendo o momento do RH estratégico (CHIAVENATO, 2003).

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

Nos anos 80 e 90, o papel da área de

GRH começa a ser modelado por outras teorias organizacionais, destacando-se Porter, Prahalad e Hamel. A ênfase na competitividade exige novo papel da área de RH (FISCHER, 2002).

O autor ainda relata que, ao enfrentar ambientes mais complexos, as empresas buscam se adaptar ao ambiente de negócio, o que as faz seguir seus planos futuros. Esse fato exige dos administradores – sejam eles de GRH ou não – decisões cada vez mais adequadas, com rapidez e responsabilidade, em meio a cenários cada vez mais imprevisíveis.

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

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

Chiavenato (2003, p. 39) diz que “a administração de Recursos Humanos no Brasil é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de RH é encontrado principalmente nas grandes organizações enquanto que nas médias e pequenas é raro”. A GRH foi crescendo, aperfeiçoando-se e agregando uma série de desafios e responsabilidades que antes não se conheciam. As organizações foram percebendo a importância de manter o colaborador motivado, treinado e bem remunerado.

Quadro 1: Evolução da Função Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão Previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino) Remuneração, Recompensas (prêmios) e questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão Previsional das carreiras	Crêneos de recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência.	Gestão Previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades recrutamento e internacionalização de R.H.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos - 1990	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão Previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha; Atecição

Fonte: adaptado de Chiavenato (2003).

Pode-se observar que o talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento fundamental para a preservação da empresa, a consolidação e o sucesso. Contudo, o profissional oferece seus conhecimentos, e as organizações atendem às necessidades de seus colaboradores.

Além disso, as políticas e práticas de Recursos Humanos se tornaram mais complexas e necessárias para o atingimento dos objetivos da organização e do RH, como ressalta Ulrich (1998, p. 43) ao dizer que “as práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais”.

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

Com base no atual ambiente organizacional, mais voltado à competitividade, modificam-se as políticas de RH das empresas. No Brasil, a virada dos anos 90 exigiu a transição para uma política de incentivo à competitividade industrial. As organizações partiram, então,

para uma política pautada na qualidade, o que significou a adesão a princípios e programas de focalização no cliente, melhorias contínuas e capacitação de recursos humanos.

Ultimamente, o termo “Recursos Humanos” foi substituído pela expressão “Gestão de Pessoas”, que é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos em comum.

METODOLOGIA

A empresa Soluções Renováveis S.A. (nome fictício) atua no mercado há cerca de 15 anos e conta com mais de 1200 colaboradores presentes em todas as regiões do Brasil. Faz parte de um dos maiores grupos privados do setor elétrico brasileiro, com mais de 100 anos de experiência em geração e distribuição de energia. A área de RH da empresa objeto deste estudo está localizada no estado de Minas Gerais.

Atualmente, a empresa oferece um portfólio extenso de prestação de serviços como: Automação em Subestações de Energia, Construções de Linhas de Transmissão e Subestações, Eficiência Energética, Eólica, Manutenção Industrial, entre outros. Atuando em 788 municípios e presente em todas as regiões do país, sua sede está localizada na cidade de Cataguases-MG, onde deu início às suas atividades.

O departamento de Recursos Humanos teve início nessa empresa em julho de 2014, e o primeiro subdepartamento criado foi Recrutamento e Seleção. O Departamento de Administração de Pessoal (DP), iniciado em janeiro de 2015, é subdividido em admissão, demissão e controle de horas de trabalho. Em setembro de 2015, o RH incorporou o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento e, em novembro de 2016, teve início o Departamento de Medicina do Trabalho, que tem como principais atribuições o cumprimento da NR7 – programa de controle médico de saúde ocupacional de todos os

colaboradores da empresa.

O departamento de Recursos Humanos atualmente possui uma estrutura que conta com 18 colaboradores, devidamente dimensionados entre os departamentos de Recrutamento e Seleção, Administração de Pessoal, Medicina do trabalho e Treinamento e Desenvolvimento, os quais atendem a empresa em todos os sub processos de RH. A pesquisa contemplou todos os componentes desse departamento, atingindo, dessa forma, 100% de adesão à pesquisa, caracterizando-se como um censo.

Quanto ao tratamento de dados, a pesquisa é qualitativa, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2007), preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano; fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. e se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos e tem um plano aberto e flexível. focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.

A pesquisa também é quantitativa, a qual, segundo Malhotra (2001, p. 155), “proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. Do ponto de vista de sua abordagem, a pesquisa esteve apoiada nas perspectiva quali-quantitativa, uma vez que ambas trabalham simultaneamente.

Giddens (2012) destaca que “a pesquisa pode ser feita pelo método misto quantitativo e qualitativo de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado”.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza; e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, um estudo sistematizado

desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral; e um estudo de caso, circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país; tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2006).

Foi elaborado um questionário com 6 questões de múltipla escolha, que procurou mensurar os impactos e resultados da implantação do SGQ na empresa em estudo. Esse questionário foi aplicado a todos os 18 colaboradores do departamento de RH da empresa.

A pesquisa também é experimental, uma vez que foi desenvolvido o processo e este está sendo avaliado. De acordo com Gil (1999), o experimento é considerado o melhor exemplo de pesquisa científica. Para o autor, a pesquisa experimental consiste na determinação de um objeto de estudo, na seleção das variáveis capazes de influenciá-lo e na definição das normas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Gestão pela Qualidade é uma maneira de administrar empresas e gerir uma organização de forma mais humana, visto que em qualquer organização existem grupos de pessoas que se unem para prestar um serviço a alguém – ou seja, garantir a satisfação de quem recebe o seu produto, que pode ser um bem ou serviço. A mudança e a modernização da organização se fazem principalmente com as pessoas. A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade nada mais é do que conseguir o sucesso da empresa, fazendo as tarefas diferentes; o RH bem estruturado é uma das melhores estratégias de obtenção de resultados positivos para as empresas.

Gestão da qualidade no contexto da Gestão de RH

A aproximação entre RH e Gestão da Qualidade é vista como uma tendência, já vivida por diversas organizações. Começa a existir uma completa integração entre as duas áreas, e o RH passa a ter um papel mais ativo, adquirindo maior importância na política de implantação de ações, como objetivo de melhorar a qualidade dos processos produtivo e administrativo, seja em relação aos colaboradores, ou à alta administração e outras lideranças.

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

Os benefícios obtidos inicialmente são fruto de melhorias na organização e na comunicação interna e devem ser reforçados por meio de auditoria interna eficaz e análise crítica pela direção do desempenho do sistema.

A ISO 9001 contempla oito princípios de gestão: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica de gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisões e relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores.

A medição de desempenho na ISO 9001 aborda o monitoramento, o controle, a análise e a melhoria de processos, produtos e clientes, e tem por objetivo analisar e gerir as informações da organização. No que se refere à gestão de pessoas, a ISO 9001 busca fornecer subsídios para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Resultado da pesquisa com os funcionários

A análise das informações oriundas das pesquisas revelou que os colaboradores da empresa consideram que a ISO demanda um

controle sistemático dos processos. A norma exige conhecimento e controle da satisfação de clientes internos e externos, além de treinamento da força de trabalho.

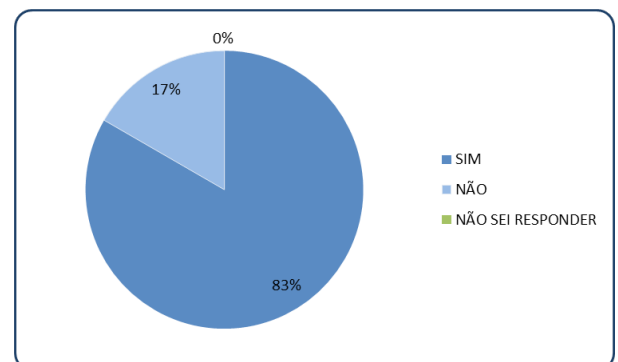
A pesquisa abrangeu 18 colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da empresa e seu principal objetivo foi medir o impacto que a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade causou na rotina desses colaboradores, além de apontar a eficácia desse método diante de uma nova metodologia de trabalho para os colaboradores da empresa.

O Departamento de Recursos Humanos da empresa conta com colaboradores que estão, em sua maioria, na faixa etária de 31 a 40 anos, representando 56% da equipe; já 39% da equipe encontram-se entre os 21 e 30 anos e apenas 6% da amostra pesquisada têm mais de 40 anos. A amostra pesquisada se encontra em total equilíbrio no que tange a gênero: 50% são homens e 50% mulheres.

Esse fato demonstra que a equipe é bastante heterogênea, o que gera uma diversidade de pensamentos e troca de ideias, que podemos considerar como positiva, uma vez que a diversidade gera sinergia para equipe na resolução de problemas e nas rotinas diárias.

Esse fato foi confirmado quando a amostra foi questionada: “Após a implantação do sistema de Gestão da Qualidade, houve uma melhoria de processos já existentes na empresa”? Apenas 17% dos pesquisados se manifestaram de forma negativa quanto à clareza e à objetividade dos processos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Implantação do SGQ

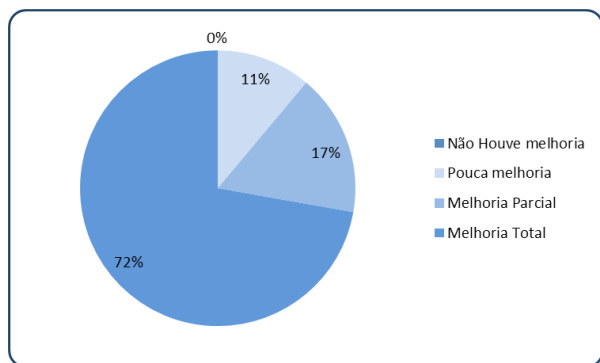


Fonte: dados da pesquisa.

Em vista das motivações para implantação do sistema de gestão da qualidade e dos resultados obtidos, podemos considerar que os objetivos foram alcançados.

Ao serem questionados se, após a implantação do SGQ, pode-se observar melhoria contínua no processo de suas rotinas de trabalho, 72% afirmaram “Melhoria Total” em suas atividades de trabalho e 17% apontaram que perceberam melhoria parcial em suas atividades após a metodologia implantada; já 11% da amostra afirmaram a percepção de pouca melhoria em suas rotinas de trabalho, enquanto nenhum dos pesquisados afirmou que não houve melhoria contínua perceptível em suas atividades, como pode ser observado na Figura 2.

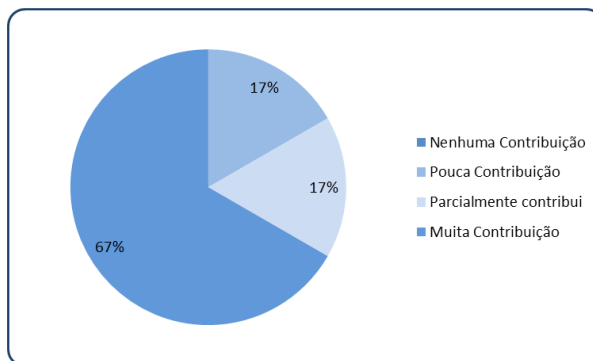
Figura 2: Melhoria contínua



Fonte: dados da pesquisa.

Ao abordar o tema sobre a contribuição do método para as atividades diárias após a implantação do SGQ, 67% da amostra afirmaram que a metodologia trouxe muita contribuição para a melhoria das suas atividades diárias, enquanto 17% disseram que a metodologia contribuiu parcialmente para a melhora na rotina de trabalho, e 17% alegaram que a metodologia do SGQ proporcionou pouca contribuição para suas atividades diárias (Figura 3).

Figura 3: Contribuição do SGQ



Fonte: dados da pesquisa.

Em vias gerais, o Sistema de Gestão da Qualidade contribui para uma análise da relação entre a Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, levando em consideração que procuramos expor uma visão geral da qualidade e estamos tratando especificamente da qualidade em RH, na perspectiva de que é o trabalho Humano que constrói a Qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, pode-se declarar que não é possível falar em produtividade e qualidade sem tocar a questão do RH, pois é um fator primordial para que a empresa tenha colaboradores comprometidos com a qualidade do seu produto ou serviços.

Quando bem estruturada, a qualidade, baseada na conformidade entre teoria e prática dos princípios estabelecidos, com compreensão e comprometimento de todos, resultará em benefícios positivos, evidenciando-se assim o sucesso da empresa.

Conclui-se que as empresas estão em constante evolução no que tange à forma de gerir pessoas, atuando em ambientes que se transformam, em especial, no ambiente competitivo. O Sistema de Gestão de Qualidade é uma ferramenta que, quando bem utilizada, traz bons resultados para a organização, constituindo-

se um diferencial de sucesso entre as demais organizações.

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

O mercado está exigente por produtos/serviços competitivos e, por esse aspecto, a Gestão de Qualidade se mostra uma ferramenta relevante para as empresas. Cada vez é maior a necessidade de mudanças nas organizações, tanto nos aspectos material e tecnológico, mas principalmente no capital humano, para que assim se possa atender com excelência as necessidades dos clientes.

Os profissionais de RH necessitam acompanhar as mudanças: não basta gostar de trabalhar com pessoas; é necessário ter visão generalista, boa comunicação, boa estratégia de trabalho.

O Recursos Humanos tem a função fundamental, em uma empresa, de iniciar todo o processo de persuasão, motivação e esforços empenhados aos funcionários, os quais devem sentir-se valorizados, dado que a falta desse recurso resulta em baixos índices de desenvolvimento de habilidades individuais, o que muitas vezes é recompensado por uma remuneração respeitável pela sua função.

Não existem dúvidas a respeito da importância do RH para a Gestão da Qualidade, porém deve ser levado em consideração o fato de as próprias pessoas começarem a entender a sua função dentro dos processos da organização e os impactos que suas ações retornam. Assim sendo, não há dúvidas quanto à interação do RH na Gestão da Qualidade, como uma peça fundamental para o funcionamento do processo.

Produtividade e qualidade já se tornaram requisitos para sobrevivência da organização, e não apenas mais um diferencial para ganho de mercado. A obtenção da tão sonhada qualidade é objetivo de todas as empresas.

Conclui-se que a implantação do SGQ contribuiu para disseminação dos processos pela equipe, reagindo de forma mais estratégica, compartilhando resultados e solução de problemas através de Reuniões de PDCA e a integração entre Qualidade e Recursos Humanos é essencial para a eficiência da organização, porém é necessário investimento e grandes esforços de todos.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIDDENS, Anthony. Sociologia. Tradução: Sandra Regina Netz. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, E. R.; OSÓRIO, P. M. ISO 9.000: o que muda com a revisão. Controle da Qualidade, n.40, set. 1995.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.
- JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Práticas de recursos humanos – PRH, conceitos, ferramentas e produtos. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade. 3 ed. Rio de

Janeiro: Campus, 1999.

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

PEDROZA, D. ISO 9001:2015. Interpretando as mudanças. Belo Horizonte: Grupo Verde Ghaia, 2015. 24 p.

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

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

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

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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