

# Litígio da gestão de pessoas a gestão da qualidade: um diagnóstico para atender os stakeholders

## *Litigation management of people to quality management: a diagnosis to meet stakeholders*

Wesley Antonio Gonçalves<sup>1</sup> – Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Departamento de Administração

Ana Rita Tiradentes Terra Argoud<sup>2</sup> – Universidade Metodista de Piracicaba – Faculdade de Gestão e Negócios – Departamento de Administração

Dalila Alves Corrêa<sup>3</sup> – Universidade Metodista de Piracicaba – Faculdade de Gestão e Negócios – Departamento de Administração

Mariane Cristine Sehn<sup>4</sup> – Universidade Metodista de Piracicaba

**RESUMO** O estudo teve como objetivo o diagnóstico das atribuições realizadas por profissionais do setor da qualidade de produção de uma metalúrgica, assim como a percepção deles quanto ao apoio da gestão de pessoas na busca pela gestão da qualidade dos produtos fabricados. Pretendeu-se verificar as teorias e suas variações com as apreensões dos pesquisados, averiguando se a literatura está em consonância com as práticas demandadas sobre os procedimentos que a compõem e como a gestão de pessoas pode atender a esse interesse da organização no que se refere aos processos. Para atingir a proposta, foi realizada entrevista a cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados. Como resultado, foi elucidado as inclinações conceituais sobre algumas definições da literatura, litigiando o apoio da gestão de pessoas no que se refere ao atendimento desses processos por qualidade.

**Palavras-chave** Gestão da Qualidade. Gestão de Pessoas. Litígio entre Gestão.

**ABSTRACT** *The study aimed to diagnose the tasks carried out by professionals of a metallurgical quality production sector, as well as their perception as to the support of people management in the quest for quality management of manufactured products. It was intended to verify theories and their variations with the arrests of those surveyed by examining whether the literature is in line with the defendants practices on the procedures that compose it and the management of people can serve this interest of the organization in relation to processes. To achieve the proposal, were interviewed five professionals responsible for managing the quality of manufactured products. As a result, it was elucidated conceptual inclinations on certain literature definitions, requiring the support of the management of people in regard to the service quality for these processes.*

**Keywords** *Quality Management. People Management. Demand among Management.*

1. Av. Lúcia Terezinha Lassi Capuano, Chácara das Rosas, 255, CEP: 38740-000, Patrocínio-MG/Brasil, professorwesley@gmail.com

2. arargoud@unimep.br

3. dacorrea@unimep.br

4. sehn.psi@gmail.com

GONÇALVES, W. A.; ARGOU, A. R. T. T.; CORRÊA, D. A.; SEHN, M. C. Litígio da gestão de pessoas a gestão da qualidade: um diagnóstico para atender os stakeholders. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 49-63.

DOI: 10.15675/gepros.v10i2.1204

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de gestão da qualidade abrange toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalho (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). Segundo Akao (1972); Oakland (1994); Toledo e Nogueira (1999); Toledo e Borrás *et al.* (2013), os colaboradores que atuam diretamente na linha de produção são compelidos a adotar e seguir normas, procedimentos e regulamentos com objetivo de garantir a qualidade na produção estabelecida por certificações como, por exemplo, a ISO 9001, entre outras. Muitas iniciativas de melhorias têm sido implementadas em organizações industriais e comerciais, como por exemplo o Seis Sigma, PIMBOK, ISO 21.500 dentre outros. Autores como Roldão (2010), De Cicco (2012), entre outros, argumentam que, o sucesso da qualidade de um projeto dependerá de ações coletivas entre a equipe envolvida e a política organizacional nela contida. Os mesmos autores estabelecem equilíbrio de várias forças no sentido de prover as ações para gerenciar projetos.

A estratégia de gestão da qualidade, por sua vez, tratada por Oakland (1994), Toledo e Borrás *et al.* (2013), entre outros, expande o entendimento de uma gestão envolvendo preocupações com clientes, fornecedores, desenvolvimento de novos produtos, políticas e metas da organização (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). Para os autores, a qualidade deve ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir, aspecto equivalente com a gestão de pessoas denominado de *resource based view* (visão baseada em recursos), tática que utiliza dos recursos tangíveis e intangíveis para compor a produtividade da organização (GHEMAWAT, 1986). Nessa visão, o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Os compromissos exercidos pela gestão de pessoas no que se refere a motivação, reconhecimento, construção de estruturas de trabalho e recompensas podem condizer para a criação do novo ambiente organizacional voltada para a gestão da qualidade (FISCHER, 2002; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser o diferencial no alinhamento da estratégia a prática da gestão da qualidade como fonte de vantagens competitiva (ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014).

Na literatura analisada e utilizada para redigir o presente estudo, percebe-se que é ausente, sobre essa vertente, o contexto do diagnóstico prático que recai sobre o apoio da gestão de pessoas a essas definições apresentadas, a de atender aos *stakeholders* específicos da gestão organizacional, passos vitais para integrar o planejamento estratégico dessas ações. Tal observação é o objetivo do presente estudo. O intuito foi de diagnosticar as teorias e suas variações com as percepções pesquisadas. Para isso, verificou-se a consonância das práticas e percepções de qualidade em uma metalúrgica entrevistando cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados por ela. Tal recorte justifica-se pelo enfrentamento da instituição a variáveis de constantes mudanças. Assim, o estudo elucida duas questões envolvendo a pesquisa: primeiramente, se os respondentes demonstram e utilizam na organização inclinações conceituais a alguma das definições encontradas na literatura estudada. Em segundo lugar, se no contexto das práticas descritas, tal inclinação demonstra litigiar o apoio da gestão de pessoas no que se refere ao atendimento desses processos por qualidade na produção de produtos e serviços.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A gestão da qualidade

“A gestão da qualidade é operacionalizada por um sistema de gestão formado por princípios, métodos e ferramentas que abrange toda a organização no controle e melhoria dos processos de trabalho”. (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013, p. 63). Para os autores, a gestão da qualidade deve ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir. Nessa visão o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Regida por um conjunto de recursos, regras e procedimentos, a gestão da qualidade possui como missão o atendimento aos *stakeholders*. Ao buscar qualidade em produtos e serviços, os gestores das organizações podem usar modelos de referência. Os principais modelos de referência em gestão da qualidade são: (1) Gestão da Qualidade Total; (2) Modelos de Excelência de Gestão de Negócios, como por exemplo, o modelo do Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ; (3) Modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade, como por exemplo a ISO 9001 entre outros. Os Sistemas de Gestão da Qualidade precisam abordar e enfatizar a importância dos seguintes quesitos: (a) do entendimento e atendimento aos requisitos dos clientes e das partes interessadas; (b) da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; (c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia dos processos; (d) da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas (AKAO, 1972; AKAO; MIZUNO, 1978; TOLEDO; NOGUEIRA, 1999). O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) ou *Quality Function Deployment* “é um método utilizado para conceber, configurar, e desenvolver um bem ou serviço a partir das necessidades e desejos dos clientes, bem como pode ser utilizado como método de resolução de problemas observados dentro de uma organização” (BORRÁS, *et al.*, 2013, p.226). Para os autores, o QFD baseia-se em um método capaz de: a) auxiliar no processo de projeção da qualidade; b) antecipar os problemas de qualidade de novos produtos. A definição mais criteriosa de QFD para os autores é a que o define como procedimento estruturado que permite, de maneira sequencial, observar as necessidades do cliente e projetá-las nas distintas fases de desenvolvimento do produto, convertendo essas necessidades em suas especificações (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). O programa Seis Sigma possui duas perspectivas, a estatística e a do negócio. A perspectiva estatística descreve a variabilidade de um processo. Todo processo está sujeito à variabilidade, já que sucessivas observações de um processo não produzem exatamente o mesmo resultado. Dessa forma, o aumento da qualidade está associado à redução de tal variabilidade. Sob a perspectiva do negócio, o Seis Sigma é definido como “um processo de negócio que permite às organizações melhorarem seus resultados financeiros por meio do desenvolvimento e monitoramento constantes das atividades do negócio, minimizando os desperdícios e os recursos enquanto aumenta a satisfação dos clientes” (HARRY; SCHROEDER, 1998, p. 07). Para Toledo e Borrás *et al.* (2013), ao implantar um programa Seis Sigma, a organização necessita estabelecer uma estrutura de liderança que exerce papel crucial no desempenho dos projetos de melhoria. As pessoas envolvidas com

o programa Seis Sigma recebem treinamento e são qualificadas de acordo o sistema *Belt* (*green belt*, *black belt* e *master black belt*) que visa garantir que todos da organização falem a mesma linguagem para que o desenvolvimento do projeto Seis Sigma possa fluir melhor (BAXTER, 1998). A qualificação *belt* foi inspirada no sistema japonês de artes marciais - isso faz com que as pessoas se aprimorem, tornando-as diferentes com a aquisição do conhecimento. Para (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013), todas as pessoas das organizações precisam conhecer e saber utilizar-se do programa, pois elas podem contribuir com a qualidade dos produtos e serviços. O sistema *Belt* oferece amplo conhecimento sobre o Seis Sigma, todavia não é suficiente, necessariamente os colaboradores precisam adquirir outros conhecimentos complementares e adquirir habilidades. (AKAO, 1972; AKAO; MIZUNO, 1978; BAXTER, 1998; HARRY; SCHROEDER, 1998; TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). Apesar de todas as técnicas, ferramentas e normatizações disponíveis, é unânime entre os autores (aqui citados) que militam na área da gestão da qualidade que, ainda que se faça utilização das ferramentas aqui relatadas, essas ainda podem não solucionar todos os problemas existentes. Surgem então, novos métodos e ações visando diagnosticar problemas relacionado à qualidade de produtos, prestar serviços atraentes ao cliente e adquirir novos clientes (AKAO, 1972; AKAO; MIZUNO, 1978; OAKLAND, 1994; BAXTER, 1998; TOLEDO, BORRÁS, *et al.*, 2013).

## 2.2. Orientação organizacional ISO 21.500 e PMBOK

Muitas das iniciativas de melhoria implementadas em uma organização, como por exemplo projetos Seis Sigma, projeto de desenvolvimento de novo produto, ou mesmo a implantação de um sistema de gestão da qualidade podem ser conduzidos por meio da abordagem de gestão por projetos. Projeto é uma organização temporária, com início e fim definidos, criada para cumprir um objetivo (ROLDÃO, 2010). Após o término, e uma vez tendo atingido o seu objetivo, o projeto é dissolvido. A gestão por projetos pode ser entendida como o processo de planejamento, execução e controle de um projeto, por meio de recursos humanos e técnicos (ROLDÃO, 2010). O autor pondera que para um projeto ser considerado de sucesso é preciso que seja concluído dentro do prazo e do tempo previstos; atinja nível de qualidade e desempenho desejados; seja aceito sem restrições pelo cliente; não cause interrupção nas atividades normais da organização; use eficientemente os recursos, sem desperdícios; seja concluído com mínimo de alterações no escopo; e não agrida a cultura da organização.

O *Project Management Institute* (PMI), instituição sem fins lucrativos, foi criada em 1969 nos EUA para disseminar conhecimento em gestão de projetos, promover o profissionalismo e a ética na área (PMI, 2014). O PMI edita o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, o PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*. O PMBOK é um conjunto de boas práticas reconhecidas em gestão de projetos. Para o PMBOK, o efetivo gerenciamento de projetos ocorre quando conhecimentos, habilidades, técnicas e as ferramentas são aplicados às atividades dos projetos. Essa aplicação se dá por meio da integração de 47 processos distribuídos em 10 áreas de conhecimento (PMBOK, 2013): (1) gerenciamento da integração; (2) gerenciamento do escopo; (3) gerenciamento do tempo; (4) gerenciamento dos custos; (5) gerenciamento da qualidade; (6) gerenciamento de recursos humanos; (7) gerenciamento das comunicações; (8) gerenciamento dos riscos; (9) gerenciamento das aquisições; e (10) gerenciamento das partes interessadas.

Outra frente importante para a padronização dos conceitos e processos em gestão de projetos, foi a norma ISO 21500:2012 - Orientações sobre Gerenciamento de Projetos. Esta norma não é passível de certificação como a ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), mas fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos, independentemente do tipo e tamanho da organização e da complexidade ou duração do projeto (DE CICCIO, 2012). A Norma 21500:2012 está alinhada com o padrão PMI e possui as mesmas dez áreas de conhecimento do Guia PMBOK.

O presente estudo aborda três entre as dez áreas de conhecimento: o gerenciamento da qualidade, o gerenciamento de recursos humanos e o gerenciamento das partes interessadas, ou dos *stakeholders*. O gerenciamento da qualidade engloba processos que asseguram que o produto ou serviço esteja em conformidade com o solicitado pelo cliente ou contratante. Essa área é composta pelos processos: planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade, e controlar a qualidade. O gerenciamento da qualidade, além de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto, certifica se os mesmos estão sendo cumpridos, avalia desempenho e recomenda mudanças se necessário. (PMI, 2013).

O gerenciamento dos recursos humanos descreve os processos que visam o uso efetivo das pessoas no projeto. Essa área é composta pelos processos: planejar o gerenciamento dos recursos humanos, mobilizar a equipe de projeto, desenvolver a equipe e gerenciar a equipe. Esses processos envolvem a identificação, documentação das funções, responsabilidades e competências necessárias a equipe de projeto. Outro ponto importante é a resolução de problemas e o fornecimento de feedback a equipe do projeto (PMI, 2013).

O gerenciamento das partes interessadas aborda os processos requeridos para garantir a identificação e gerenciamento dos mais variados interesses no projeto. Essa área de conhecimento é composta pelos processos: identificar as partes interessadas no projeto, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e controlar o engajamento das partes interessadas. A comunicação e a interação com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso do projeto, assim como o desenvolvimento de estratégias para quebrar as resistências dos mesmos (PMI, 2013).

### 2.3. A Gestão de Pessoas e a necessidade de atender aos diversos *stakeholders*

As profundas transformações nos domínios econômicos e mercadológicos, assim como políticos e sociais, que fomentam um mundo de transformações, exigem que as organizações aceitem o desafio da competitividade acirrada para sobreviver (FISCHER, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Aliados a esses fatores, a gestão de pessoas inclinou-se ao conceito de *resource based view* (visão baseada em recursos), que compreende a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (GHEMAWAT, 1986). Os recursos intangíveis advêm da complexidade social e abrange o conhecimento tácito de relações interpessoais, como os *stakeholders* e a cultura organizacional (BARNEY, 1991). Esses recursos são denominados capital social organizacional e são considerados pelos autores como ativo estratégico, capaz de promover vantagens competitivas sustentáveis juntamente com os capitais humanos e organizacionais. Ainda segundo os autores, essa amplitude, uma vez bem definida, servirá como estratégia para alcançar determinados objetivos que possam atender aos diferentes *stakeholders* (ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). Do mesmo modo, a emergência dos *stakeholders*, assim como os contemporâneos objetos estratégicos, diligenciam o (re)pensar da nossa gestão de pessoas e seus colaboradores (DONALDSON; PRESTON, 1995). O desafio, segundo Ulrich e Brockbank *et al.*, (2014) é integrar as práticas da gestão de pessoas ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter o ajuste entre os diferentes objetivos e os planos empresariais. Uma empresa é composta essencialmente por pessoas e estas devem ser balizadas por sua cultura organizacional. Esta por sua vez consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização. Estes elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como o alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados (FLEURY, 1989; FISCHER, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Um

dos aspectos mais importantes da cultura é o consenso compartilhado sobre quem deve ou não pertencer ao grupo e quais os critérios que determinam essa participação (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). As organizações são formadas por pessoas com valores diferentes que desenvolvem a compreensão de como a organização deve funcionar. Assim, as compreensões ao longo do tempo formam um processo de aprendizado social e – as pessoas aprendem interagindo com as outras – consenso que a organização passa a ter como a melhor forma de solucionar seus problemas (FLEURY, 1989). O líder é o principal fomentador da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contato direto com os *stakeholders* e, é o responsável por transmitir a estes os preceitos, visões e os valores da empresa. Esta orientação permite direcionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com aquilo que a organização considera ideal (FLEURY, 1989). Respeitar estas regras é parte fundamental para a manutenção dos colaboradores, e as lideranças devem orientar as condutas e estarem atentas aos comportamentos dos profissionais que desrespeitam estas regras, uma vez que sem acompanhamento, estas atitudes podem se multiplicar (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de natureza qualitativa e exploratória e contou com a participação de cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade dos produtos fabricados em uma metalúrgica do ramo de peças de reposição para implementos agrícolas sediada no interior do estado de São Paulo. Nas últimas décadas, diversos sistemas com escopo proposto com o intuito de angariar a gestão da qualidade têm sido desenvolvidos para atender, principalmente, às necessidades do segmento da indústria pela busca incansável da qualidade na fabricação de seus produtos. Embora estes métodos e processos tenham obtidos grandes resultados na cadeia produtiva, eles por si só não são suficientes para alcançar o fito (TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). As pequenas e médias metalúrgicas, por exemplo, são compelidas desse segmento e podem necessitar de apoio suplementar a esses arranjos, como por exemplo, da estratégia da gestão de pessoas no alinhamento desses esquemas para obter qualidade de fabricação. Foi pensando nessa arena que o estudo propôs uma metalúrgica do interior do estado de São Paulo como campo empírico para realização do diagnóstico preliminar. Assim, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010) pautadas por um roteiro com perguntas estruturadas. Aplicou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) utilizando-se como suporte para realização dessa análise o software Atlas.ti (MUHR, 1991), ferramenta que permite buscar tanto a fiabilidade quanto a consideração do contexto de origem dos dados, no sentido de que o conteúdo não é o material bruto observado, mas o que emerge dele durante o processo de análise. Após este processo procedeu-se a sua transcrição em texto escrito. O objetivo foi compreender os significados nos textos obtidos, levando em consideração as articulações utilizadas pelos sujeitos em suas respostas e as mensagens explícitas e implícitas que as acompanham (BARDIN, 2011). Apesar da inclinação qualitativa utilizada para a condução das entrevistas, a análise de conteúdo não excluiu a abordagem quantitativa concomitantemente, sendo os processos de codificação (e não seus resultados) fontes para as inferências (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011). Deste modo, os conceitos obtidos foram categorizados de acordo com as falas e descrições dos respondentes, bem como levantadas as frequências de termos-chave enunciados nas falas. A proposta foi a abordagem por unidades temáticas (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011), cujas categorias foram criadas a partir das próprias narrativas dos respondentes durante as entrevistas. O estudo utilizou-se de amostragem reduzida devido ao seu caráter preliminar que, posteriormente, serão encadeadas de novas pesquisas.



### 3.1. O processo de confiabilidade na pesquisa qualitativa

Segundo Godoi, Bandeira-de-melo e Silva (2010), nas pesquisas de orientação qualitativa, os pressupostos ontológicos consideram a realidade subjetiva e múltipla, e epistemologicamente o pesquisador interage com objetos e sujeitos de pesquisa. O processo indutivo de contextualização dos estudos centra o pesquisador nas atividades a serem desenvolvidas. Portanto, a consciência das implicações metodológicas e as decisões tomadas no percurso do trabalho pautam questões relacionadas a validade e confiabilidade dessa dinâmica. Poupart e Deslauriers *et al.*, (2008) em uma postura crítica, alerta que se trata de uma situação difícil. Para eles, o que um pesquisador julga importante em um número quase infinito de observações possíveis, bem como a maneira como ele avalia cada observação em relação as outras, dentro de um quadro de referência mais amplo, determina a construção obtida. Entretanto, vale ressaltar que, os critérios de cientificidade, confiabilidade e validade não se limitam as questões metodológicas, mas, também, as articulações epistemológicas e ontológicas das ciências. Contudo, a pesquisa qualitativa tem seus próprios critérios de rigor científico que asseguram a legitimidade dos dados gerados em sua utilização (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010; POUPART; DESLAURIERS, *et al.*, 2008). Nessa mesma linha, os autores argumentam que na estratégia qualitativa o científico não são os dados ou os resultados deles obtidos, mas sim as discussões que são geradas.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As questões levantadas pela entrevista foram inicialmente apresentadas descritivamente e ilustradas através de quadros de frequência das respostas. Optou-se por apresentar conjuntamente as respostas de todos os públicos (E.1: coordenador de qualidade; E.2: gerente de produção, E.3: analista da qualidade, E.4: gerente de gestão da qualidade e suprimentos; E.5: coordenadora de gestão de pessoas), permitindo a leitura simultânea das considerações destes grupos de profissionais. Como estratégia de *approach* inicial entre pesquisador e sujeito da pesquisa, a primeira questão do roteiro buscou conhecer como os entrevistados conceitua a gestão da qualidade dentro da organização a que estão inseridos. Optou-se pela apresentação dos dados de modo a possibilitar análise simultânea das respostas dos cinco sujeitos participantes da pesquisa. A tabela 1 apresenta o conceito de cada entrevistado.

Quadro 1 – Conceituação do termo gestão da qualidade da organização.

PÚBLICO	RESPOSTA
E.1	“Uma gestão sólida que procura sempre a melhoria.”
E.2	“[...] Boa, atende os padrões do mercado atual.”
E.3	“[...] Adequada conforme a ISO e toda a empresa focada com todos os requisitos buscando a satisfação dos clientes”
E.4	“[...] Bem implantada e é uma boa gestão.”
E.5	“[...] Focada na melhoria do sucesso e na satisfação dos clientes.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

No que refere-se à conceituação do termo dentro da organização, todos (100%) os entrevistados fizeram inclinações para a busca pela melhoria contínua. Essa motivação unânime, lança luz a uma cultura organizacional voltada para a busca infinita pela qualidade na produção dos seus produtos (AKAO; MIZUNO, 1978). Diante dessa arena, a gestão de pessoas deve aproveitar-se dessas características para transformá-las em estratégia competitiva a favor da produção com qualidade (FISCHER, 2002). A seguir apresentam-se as questões chaves da pesquisa. A segunda pergunta da entrevista teve como objetivo o diagnóstico para identificar algum (ns) tipo (s) de sistema (s) de gestão da qualidade já implantado (s) e se todos os respondentes já os conheciam. Esta resposta foi unânime entre os colaboradores, pois, todos (100%) responderam que a empresa está certificada conforme ISO 9001:2008 e que segue essa padronização pela busca da qualidade. Segundo Oakland (1994) a empresa certificada ISO 9001 já se caracteriza por adotar um modelo de sistema de gestão da qualidade. Todavia, a norma não fixa metas a serem atingidas pela organização, pois, as próprias organizações são quem estabelecem essas metas (AKAO, 1972; OAKLAND, 1994; TOLLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). Ao adentrar nesse *stakeholder*, a gestão de pessoas pode auxiliar as empresas no processo de implantação da ISO 9001:2008 no intuito de suprir o atendimento a alguns requisitos, tais como: a padronização de todos os processos-chave da organização, processos que afetam o produto e conseqüentemente o cliente; Monitoramento e medição dos processos de fabricação para assegurar a qualidade do produto/serviço, através de indicadores de performance e desvios; Implementar e manter os registros adequados e necessários para garantir a rastreabilidade do processo; Inspeção de qualidade e meios apropriados de ações corretivas quando necessário; e revisão sistemática dos processos e do sistema da qualidade para garantir sua eficácia (FISCHER, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). No terceiro item da entrevista, buscou-se compreender o fato da incansável luta pela qualidade dos produtos desenvolvidos pela organização, diagnosticando, se a inclinação advém “em função das exigências dos clientes junto a necessidade de manter uma posição competitiva no mercado”, ou, se é “inerente às pessoas refletindo no seu modo de trabalho”. Dos cinco profissionais responsáveis pela gestão da qualidade da organização consultada, todos (100%) responderam que a busca incansável pela qualidade na produção dos produtos advém “em função das exigências dos clientes junto a necessidade de manter uma posição competitiva no mercado”, sendo que dois deles (40%) responderam que, a questão da “inerência às pessoas refletindo no seu modo de trabalho” não é excludente nesse processo pela busca da qualidade. Esse princípio estabelece a necessidade de se desenvolver a *resource based view*, que compreende a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (GHEMAWAT, 1986). Como resultado da inferência obtida desta análise, a organização consultada precisará desenvolver políticas para alcançar esta visão com o intuito de tornar os recursos intangíveis advindo da complexidade social e abrangendo o conhecimento tácito de relações interpessoais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014; FISCHER, 2002; GHEMAWAT, 1986). A quarta pergunta objetivou o interesse em diagnosticar como os treinamentos com o intuito de gerar conhecimento sobre os métodos, normas e as ferramentas poderiam acontecer. Todos (100%) responderam que acontecem os treinamentos. Assim, foi analisado hermeneuticamente as respostas de dois entrevistados: E.1: “Os treinamentos são passados no momento em que a pessoa entra na empresa, na integração, para que a pessoa entre já consciente das responsabilidades junto ao sistema de qualidade.”



Embora seja muito importante o treinamento sobre as ferramentas, métodos e normas da gestão da qualidade na produção de produtos e/ou serviços, isso por si só, não garantirá o sucesso da busca pela qualidade. É preciso que as pessoas se aprimorem tornando-as diferentes com a aquisição do conhecimento (BAXTER, 1998).

E.4: [...] O importante é a reciclagem desse treinamento, as pessoas acabam sendo treinadas quando entram na empresa e depois de um ano, dois anos que a pessoa está na empresa se ela não for reciclada acaba alguns pontos de menos utilização para algumas pessoas elas acabam passando né? Então dessa forma, o funcionamento tem que ser um planejamento anual de treinamento.

O ponto da reciclagem e integração são muito importantes, todavia não é suficiente. Necessariamente os colaboradores precisam aprender outros conhecimentos e adquirir habilidades. Em algum tipo de posição necessitam ao menos receber o treinamento adequado (AKAO, 1972; AKAO; MIZUNO, 1978; BAXTER, 1998; HARRY; SCHROEDER, 1998; TOLEDO; BORRÁS, *et al.*, 2013). Esse *stakeholder* aliado ao *resource based view* devem ser criteriosamente planejados e executados através do apoio da gestão estratégica de pessoas (FISCHER, 2002; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). O intuito é manter os colaboradores com conhecimentos adequados oriundos de oficinas, reuniões, programas de treinamentos, experiências vivenciadas, casos de sucessos, entre outros. A quinta pergunta teve como objetivo diagnosticar se naquela organização é possível melhorar a qualidade da produção aprendendo um com os outros e como acontece. Para todos os entrevistados (100%), todos na organização conseguem aprender um com os outros. Ainda segundo os entrevistados, isso reflete na melhoria da qualidade da produção. Para o entrevistado E.2 essa transferência de conhecimento acontece informalmente: E.2 “Quem está mais familiarizado com os procedimentos acaba passando para quem está chegando. Perfazendo o aprendizado maior.”

Todavia, para o entrevistado E.3 o processo estabelece questões com maior completude: E.4 “[...] Buscando exemplo das outras empresas e buscando até experiências dos próprios colaboradores e sugestões dos próprios colaboradores.”

Na visão do entrevistado E.5: E.5 “Através de um procedimento numa instrução de trabalho bem definida é possível você está multiplicando o conhecimento para cada um.”

Ao cruzar as informações com as premissas de Nonaka e Takeuchi (1997), a análise que vem à tona é a que estabelece a necessidade da organização planejar e executar estratégia para propagar esse método a favor da gestão da qualidade. Assim, a gestão de pessoas da organização consultada precisa utilizar-se desse recurso como estratégia para difundir os conhecimentos tácitos e explícitos envolvidos, planejando e executando ações para adquirir vantagens competitivas nesse processo de transferência, aquisição e conhecimentos entre os colaboradores. A sexta pergunta pretendeu diagnosticar como os gestores de qualidade e pessoas enxergam a contribuição da gestão de pessoas na definição de atividades relacionadas ao sistema de gestão da qualidade, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Respostas sobre contribuição da gestão de pessoas na busca pela qualidade dos produtos.

PÚBLICO	RESPOSTA
E.1	“Através do recrutamento e seleção de pessoas e treinamento.”
E.2	“[...]reciclando os treinamentos e colocando os procedimentos ao conhecimento de todos.”
E.3	“Buscando pessoas capacitadas e capacitando colaboradores já contratados.”
E.4	“[...] descrição de cargos e salários tem que está bem alinhada com que a pessoa faz, é dessa forma que a gestão de pessoas deve contribuir, no planejamento dos planejamentos e dos auxílios dos treinamentos”.
E.5	“Através de treinamentos, seguindo todos os requisitos necessários e promovendo o conhecimento e competências aos colaboradores.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Embora quantitativamente todos (100%) os entrevistados tenham admitido que a gestão de pessoas pode contribuir pela busca da qualidade na produção de produtos, os entrevistados demonstraram atribuir as funções da gestão de pessoas nesse quesito, somente a recrutamento, seleção e treinamento. Diagnóstico que corrobora com Fischer (2002); Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008). Para os autores, a gestão de pessoas deve implantar novas práticas oriundas da necessidade de atender aos diversos *stakeholders*. Este fator faz com que a gestão de pessoas deixe de ser encarada somente no formato funcional, com subdivisões departamentais dentro da própria área extrapolando os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, remuneração e benefícios, entre outros (FISCHER, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). A gestão de pessoas pode e deve aliar-se as outras áreas da organização com o intuito de alavancar as estratégias para alcançar a gestão da qualidade no desenvolvimento de produtos e serviços e deve ser enxergada por todos como um recurso baseado em visão *resource based view* (GHEMAWAT, 1986).

Na sequência, a sétima pergunta do estudo propôs diagnosticar se naquela empresa, a cultura organizacional dos colaboradores (crenças, valores, entre outros) influenciam e refletem na qualidade da produção, e se positivo, como isso acontece. Quantitativamente, todos os entrevistados (100%) responderam positivamente, enquanto qualitativamente percebe-se dificuldades de adoção conforme as respostas a seguir:

E.4: [...] a cultura é o maior desafio no sistema da gestão da qualidade. Mudar cultura das pessoas e os valores das pessoas esses são os maiores desafios da qualidade. Como? Hábitos que as pessoas vêm de anos, da família, de outras empresas, que é difícil da gente fazer essa mudança.

E.5: “Ela que vai ser o norte que os colaboradores saibam qual é a missão a visão e os valores da empresa para poder conseguir atingir os objetivos de qualidade que a empresa busca”.

Segundo Toledo, Borrás *et al.* (2013), a gestão da qualidade deve ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir. Nesta visão, o sucesso depende da incorporação de novos valores à cultura organizacional da empresa. Os recursos intangíveis advêm da complexidade social e abrange o conhecimento tácito de relações interpessoais com os *stakeholders* e a cultura organizacional (BARNEY, 1991). Os compromissos exercidos pela gestão de pessoas, no que se refere a esses fatores, podem condizer para a criação do novo ambiente organizacional voltada para a gestão da qualidade (FISCHER, 2002; ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). A gestão de pessoas pode fazer toda a diferença no alinhamento da cultura organizacional, criando estratégia e prática que podem favorecer vantagens competitivas, desempenhando papel fundamental na contribuição das pessoas (ULRICH; BROCKBANK, *et al.*, 2014). Em fluxo contínuo, analisou-se hermenêuticamente a oitava pergunta que pretendia diagnosticar qual fator é mais considerado pela organização ao realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores do setor de produção. Das respostas obtidas, foi unânime (100%) a necessidade de que os colaboradores sigam as normas e métodos impostos pelos sistemas da gestão da qualidade com um toque de pró-atividade e/ou talvez com inovação. O quadro 3 apresenta as respostas a esse quesito.

Quadro 3 – Respostas dos entrevistados sobre os fatores mais consideráveis na avaliação de desempenho.

PÚBLICO	RESPOSTA
E.1	“Como o sistema da qualidade está ligado a melhoria contínua, não podemos trabalhar somente limitado as regras, é preciso segui-la inserir um toque de pró-atividade e até inovação.”
E.2	“A empresa está aberta a novas ideias, na avaliação de desempenho é apresentado os pontos forte e fraco sobre a questão onde sempre é estimulado a melhoria.”
E.3	“[...] Devemos ter pró-atividade buscando a melhoria contínua.”
E.4	“[...] A gente precisa de experiências de pessoas que vem de fora e das sugestões que as pessoas vão dá para o sistema da qualidade, então sempre, sempre esse toque de pró-atividade e inovação tem que estar sempre aberto, as normas têm que ser seguidas dentro da necessidade da companhia.”
E.5	“[...] Desde que ele informe o gestor da melhoria proposta que vai ter uma diferença no resultado final dessa peça, né? Pode ter uma melhoria no processo por que ele é quem conhece e domina todo o processo e ele pode solicitar que seja feita alguma alteração no procedimento desde que passado por uma equipe especializada para avaliar se a ferramenta a alteração indicada é apropriada para a operação, ele precisa sempre está ajudando a empresa a melhorar o processo.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Este fator fortalece a premissa de Toledo e Borrás *et al.*, (2013) no que refere-se a gestão da qualidade ser encarada como estratégia para pensar, agir e produzir. O desafio segundo Ulrich e Brockbank *et al.*, (2014) é integrar as práticas da gestão de pessoas ao processo de planejamento estratégico da organização, a fim de obter a pró-atividade e/ou inovação dos colaboradores desse setor, enfatizando os resultados e não meramente as atividades operacionais da área. A nona e penúltima pergunta, diagnosticou o perfil desejável dos colaboradores que contribuem para o processo da gestão da qualidade na produção e/ou serviço. As respostas são apresentadas conforme quadro 4.

Quadro 4 – Respostas dos entrevistados sobre os fatores mais consideráveis na avaliação de desempenho.

PÚBLICO	RESPOSTA
E.1	“Pessoa que busca sempre a melhoria contínua.”
E.2	“A pessoa humilde que pensa antes de fazer e a agilidade da pessoa. Esse é o perfil desejável.”
E.3	“Sendo focado em qualidade, organização e comprometimento com a empresa”
E.4	Não respondido.
E.5	“[...] Precisa ter trabalho em equipe iniciativa, ser proativo, buscar entender do processo que ele está trabalhando, tirar as dúvidas, estar presente.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

As análises depreendidas, sinalizam que o perfil do colaborador desejável pelo setor, não lança luz a conhecimentos adquiridos anteriormente, mas sim sobre a postura profissional do colaborador. Percebe-se por este fator, que a gestão de pessoas necessita de planejamento no que se refere ao treinamento, seja na integração, reciclagem, estudo de casos ou novas abordagens. Por fim, a décima e última pergunta objetivou diagnosticar a importância de todos os colaboradores, independente de setor, precisarem conhecer e saber utilizar-se dos programas de qualidade. Também objetivou-se compreender como eles apreendem. Dos cinco entrevistados, quatro responderam positivamente (80%) afirmando que todos os funcionários, independente de setor, precisam conhecer todos os procedimentos, sendo que um deles (E.4) não respondeu a essa questão.

E.2 “[...] Principalmente os procedimentos de trabalho que são essenciais para o seu dia-a-dia. [...] Sabendo os procedimentos para garantir a qualidade dos produtos.”

E.3 Todos devem conhecer e saber utilizar todos os programas da qualidade, pois só assim vamos ter um sistema adequado e maduro que atenda todos os requisitos, tanto dos clientes internos quanto externos, e aprendem ai conforme os treinamentos realizados pela organização anualmente.

E.5 Precisam ter conhecimento de como funciona a empresa, quais são os programas que existem dentro dela para esta seguindo, todos os procedimentos adequados para que a gente possa atingir a qualidade do produto e a satisfação do cliente, seja eles interno e/ou externos e eles vão apreender através de treinamentos pontuais que são ministrados para eles pelo gestor responsável da área e toda necessidade que surgir será montado um plano de ação para que a gente possa desenvolvê-los.

As respostas corroboram com as premissas de Baxter (1998), o autor salienta que todas as pessoas das organizações precisam conhecer e saber utilizar-se dos programas, pois elas podem contribuir com a qualidade dos produtos e serviços. Ainda segundo o autor, as pessoas envolvidas com o programa de qualidade recebem denominações de acordo com o sistema, que visa garantir que todos na organização falem a mesma linguagem para que o desenvolva o projeto com qualidade. A gestão de pessoas necessita promover oficinas com intuito de nivelar o conhecimento dos colaboradores. Esta orientação permite direcionar e condicionar os conhecimentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com aquilo que a organização considera ideal para a produção com qualidade (FLEURY, 1989).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo o diagnóstico das atribuições realizadas por profissionais do setor da qualidade de produção de uma metalúrgica, assim como a percepção deles quanto ao apoio da gestão de pessoas na busca pela gestão da qualidade dos produtos fabricados. Verificou-se as teorias e suas variações com as apreensões dos pesquisados, elucidando assim a literatura com a consonância das práticas demandadas sobre os procedimentos que a compõem e como a gestão de pessoas pode atender a esse interesse da organização no que se refere aos processos. A proposta foi atingida ao alcançar os dois viés, e lançar luz de necessidades por planejamentos e execuções, apanhado diagnóstico, sendo eles:

No viés da gestão da qualidade aplicada a produção de produtos, os resultados corroboraram com as premissas dos autores, Akao (1972); Akao e Mizuno (1978); Harry e Schroeder (1998); Oakland (1994); Toledo e Nogueira (1999); Toledo e Borrás, *et al.* (2013) entre outros, litigiando as práticas da gestão da qualidade na fabricação de produtos com as teorias tratadas na literatura. No viés da gestão de pessoas, o estudo corroborou com a literatura no que se refere aos profissionais restringirem as funções de gestão de pessoas ao recrutamento, seleção e treinamento, representado pelos autores como: Fischer (2002); Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008); Ulrich e Brockbank, *et al.* (2014) entre outros. No eixo prático, percebe-se que o estudo confirma as premissas dos autores supracitados ao denotar a necessidade de extrapolar os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, remuneração e benefícios. Segundo as premissas dos autores, recomenda-se que a gestão de pessoas da organização consultada implante novas práticas oriundas da necessidade de atender aos diversos *stakeholders*. O estudo demonstrou inclinações sobre o apoio da gestão de pessoas ao *stakeholder* da gestão da qualidade no desenvolvimento de produto, articulando-se por meio primeiramente do treinamento seguidos de seleção e recrutamento. Todavia, o estudo lançou luz sobre a necessidade de alinhar a gestão de pessoas com a gestão da qualidade e assim, estabelecer o objetivo de planejar e executar ações para a busca constante da qualidade. O objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que, além de conferir as práticas com as teorias, litigiou-se de diagnóstico que permitiu realizar uma reflexão das duas gestões que, posteriormente, poderá servi para a(o) (re)pensar sobre o planejamento estratégico, tanto do setor de gestão de pessoas, quanto do setor de gestão da qualidade.

O estudo limita-se a: coleta de dados reduzida; realização em metalúrgica de médio porte; entrevistas focadas somente em profissionais responsáveis diretamente pela gestão da qualidade e não compondo os demais colaboradores.

Como sugestão para novas pesquisas, pitaca-se: (re)aplicação em metalúrgica de grande porte com coleta de dados direcionada a todos os colaboradores, independentemente de ser ou não responsáveis direto ou indiretamente ligados a gestão da qualidade na fabricação de produtos com possibilidade de criação de peso para cada entrevistado.

## REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. New product development and quality assurance: quality deployment system. **Standardization and Quality Control**, v. 25, n. 4, p. 7-14, 1972.
- AKAO, Y.; MIZUNO, S. **Quality function deployment: a company-wide quality approach**. Tóquio: JUSE Press, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto: Guia Prático para o Desenvolvimento de Novos Produtos**. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.
- DE CICCO, F. **A nova NBR ISO 21500 sobre Gestão de Projetos**, 2012. Disponível em: <<http://www.iso31000qsp.org/2012/10/a-nova-nbr-iso-21500-sobre-gestao-de.html>>. Acesso em: 23 nov. 2014.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences. **The academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 65 - 91, 1995.
- FISCHER. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções - uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 1, p. 3-9, 1989.
- GHEMAWAT, P. Sustainable advantag. **Harvard Business Review**, 1986.
- GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisas Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HANASHIRO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HARRY, M.; SCHROEDER, R. **Six Sigma: a breakthrough strategy for profitability**. Nova York: Quality Progress, 1998.
- KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica**. [S.l.]: Editorial Paidós, 1990.



MUHR, T. Atlas.ti: A prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, v. 14, n. 4, p. 349-371, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Novel, 1994.

PMI. **Project Management Institute**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

POUPART, J.; MAYER, R.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; PIRES, A. P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, P. **Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. [S.l.]. 2013. v. 5.

ROLDÃO, V. S. **Gestão de projetos: uma perspectiva integrada**. São Carlos: EDUFSCAR, 2010.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, C. R.; MENDES, G. H. S. **Qualidade: gestão e métodos**. [S.l.]: LTC, 2013.

TOLEDO, J. C.; NOGUEIRA, M. A. Uma abordagem para o uso do FMEA. **Revista Banas Qualidade**, p.62-66, 1999.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. **Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro**. Tradução de Heloisa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2014.

