**GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL:**

**RECURSOS HUMANOS OS ATORES DA QUALIDADE**

SOUSA, Francisco Ionário Nunes1, Gestor Hospitalar, Aluno.

BRASIL, Caroline Vieira de Macedo2, Orientadora.

**RESUMO**

O presente artigo pretende demonstrar que, para se atingir o sucesso na Qualidade Total dentro das organizações, os processos devem estar unificados com os atores desse processo, ou seja, os profissionais que atuam na administração das ferramentas da qualidade, refletindo também no impacto causado nas pessoas e sua indispensável importância no alcance do gerenciamento da Qualidade Total. Assim, o principal objetivo deste trabalho é analisar a gestão de recursos humanos como parte fundamental nos processos de implantação da qualidade. Também se pretende avaliar os efeitos destas componentes (da gestão de recursos humanos e, sobretudo da qualidade) na qualidade de vida desses **atores** a gestão da qualidade. Mostrar que pessoas qualificadas e habilidosas não só são importantes para o sucesso da implementação de tecnologias, mas também para a entrega de projetos bem sucedidos. A formação e a educação são essenciais para todas as pessoas envolvidas, e não devemos esquecer que o treinamento deve ser focado em desenvolver habilidades, e que as pessoas devem usar de suas experiências para ajudar a adaptar os processos e incutir melhores práticas em suas equipes. Enfim, se o objetivo real da Gestão da Qualidade é a entrega de produtos e serviços que sejam aceitos em um mundo globalizado e competitivo, não se distraia somente com a tecnologia – pois no final serão as pessoas e os processos que farão a diferença. Por fim temos como resultados a respeito da importância dos recursos humanos no processo de gerenciamento da Gestão da Qualidade.

**Palavras - chaves**: Qualidade. Gestão de Pessoas. Processos. Ferramentas da Qualidade.

**INTRODUÇÃO**

O conceito de Qualidade, primeiramente, esta associado à definição de desconformidade às especificações. Posteriormente evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também a outros fatores. As organizações passaram, então, a perceber a importância do trabalho integrado entre recursos humanos e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, remuneração, descrição e análise de cargos e treinamento e desenvolvimento, pois ambos constituem políticas vitais na formulação e na implantação de estratégias competitivas centradas na qualidade de vida dos profissionais. O termo qualidade vem do latim ***qualitate,*** conceito desenvolvido por vários estudiosos e se origina na relação das organizações com o mercado. As considerações com maior recorrência se fazem a respeito desse conceito são as que se referem ao atendimento das necessidades dos clientes do padrão de produção e serviços produzidos nas organizações. A satisfação das necessidades das pessoas é a razão da existência das organizações, a qual, portanto, deve suprir tais necessidades com produtos e serviços esperados pelos clientes e pelo mercado.Qualidade é um conceito assimilado mundialmente, porem, suas ferramentas e métodos ainda não são plenamente conhecidos, passa a ser não apenas uma opção das instituições, pois a concorrência utiliza metodologias e ferramentas com objetivos de extrair delas todo o potencial de melhoria e aceitação dos produtos. São simples ferramentas porem, muito eficazes que podem auxiliar o gestor na solução de problemas e ainda permitir o crescimento do ser humano em direção a melhoria da qualidade de vida, pois podem também ser utilizadas na esfera pessoal.

Apesar de ser uma palavra muito difundida nas empresas qualidade é bem mais fácil de falar do que fazer. Existe pouco entendimento do que vem a ser qualidade. São varias as definições de qualidade e interpretações, dada por diversos autores, que procuram dar uma definição simples para que seja assimilável a todos os níveis das organizações. Nas últimas décadas tivemos surgimento e expansão do conceito de qualidade, este processo veio acompanhado por avanços na compreensão da vida organizacional, que passou a repensar antigos conceitos e a reformular objetivos e estratégias em consonância às exigências do novo ambiente. As práticas administrativas de recursos humanos (RH) por sua vez, também em resposta aos agentes que influenciam o caminho da qualidade e competitividade nas empresas, assumem novos contornos.

Durante a implantação de sistemas de qualidade, a tecnologia, as pessoas e os processos são complementares e interdependentes, e estão presentes em todas as fases do desenvolvimento de um produto ou serviço. Entretanto nenhuma tecnologia vai ajudar se mal aplicada. A maioria das ferramentas será inútil sem o devido suporte e se utilizada de forma incorreta. Afinal, qualquer um pode usar uma ferramenta, mas apenas aqueles com habilidade, experiência e conhecimento podem maximizar seus benefícios por isso a importância das pessoas ( qualificadas e comprometidas).Este não é um argumento contra o valor da tecnologia e das ferramentas, que, sem sombra de dúvidas melhoram a eficiência e a produtividade nas organizações. Muito pelo contrário, é somente o reconhecimento de que a tecnologia sozinha não é suficiente para obter resultados que satisfaçam as exigências dos consumidores ou que permita um produto ou serviço capaz de sobreviver em um mercado competitivo.

A Gestão da Qualidade fica a cargo de um Gestor ou Coordenador da Qualidade, ou de várias pessoas que integram a Direção da Qualidade; no entanto, é sempre bom lembrar que a Qualidade resulta do envolvimento efetivo de todos os elementos da empresa essencialmente das pessoas que colocaram em pratica as ferramentas da qualidade, ressaltamos assim a importância das empresas expandirem seus processos de Qualidade Total sem esquecer a importância da qualidade de vida de seus colaboradores. Muitos são os autores que defendem a qualidade total como sendo uma metodologia de vida a ser seguida nas instituições, contudo, em muitas definições pouco se fala nos atores da qualidade ( pessoas que aplicam as ferramentas).

JURAN, 1992: p9) Qualidade é ausência de deficiências", ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade.

Quanto menor for a quantidade de imperfeições em um produto, mais próximo se estará de obter qualidade.

(FEIGENBAUM, 1994: p8) "Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário."

(CROSBY, 1986: p31) "Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações." As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito.

Segundo Crosby, para haver qualidade necessita de uma especificação do produto considerado aceitável para o mercado, os demais produtos deveriam seguir esses padrões.

(DEMING, 1993: p56) "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". Deming associa qualidade à impressão do cliente, portanto não é estática. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar.

(ISHIKAWA, 1993; p43) "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

David A.Garvin, mostrou Que a qualidade sofre modificações simultâneas. Em função da sua organização e abrangência, Garvinsistematizou os conceitos de qualidade em cinco abordagens:

**Abordagem transcendental** Dificilmente qualidade pode ser definida com precisão, ela é uma característica que torna o produto aceitável, não pela análise feita, mas pela prática e muitas vezes pela experiência. Assim pode-se dizer que a qualidade é apenas observável pela sua estética, mas não pode ser definida. Esta abordagem tem muito a ver com a beleza, o gosto e o estilo do produto. Exemplos de conceitos que caracterizam esta abordagem: “... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento".TUCHMAN, 1980: 38).

"Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é " (PIRSIG, 1974: p185).

**Abordagem baseada na produção:** Esta abordagem baseia-se na produção concentrando-se no lado da oferta da equação, e tem interesse basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. A idéia é que, para produzir um produto que atenda plenamente às suas especificações, qualquer desvio pode ser considerado uma queda de qualidade. Exemplos de conceitos que caracterizam esta abordagem:

"Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com o projeto ou especificação (GILMORE, 1974, p16 ).

"Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações." (CROSBY, 1979, p15).

Para produzir produtos bons e aceitáveis ao consumidor, o processo tem que estar organizado, passando por um sistema de controle, verificando os itens de especificação do produto estabelecido como padrão As melhorias da qualidade levam a menores custos, pois evitam defeitos, tornando mais baratos os produtos, uma vez que para corrigi-los ou refazer o trabalho aumentam-se os custos.. O sistema de produção automatizado facilita o operação e consegue-se um maior controle dos produtos na produção, isto torna o processo mais confiável para o consumidor.

**Abordagem baseada no produto:** Esta abordagem vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável. A diferença da qualidade está na diversidade de algumas características dos elementos, ou de acordo com a quantidade de atributos de um produto; são características adicionais que agregam valor ao produto. Segundo Teboul (1991: p49) " é necessário que exista algo mais ao produto, que nos fará escolher este ao invés de outro". Esse algo mais será a diferença em relação a outro produto.

**Exemplos de conceitos que caracterizam esta abordagem:**

"As diferenças na qualidade correspondem às diferenças na quantidade de alguns ingredientes ou atributos desejados” (ABBOTT, 1955: p126-27)."Qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis, contidos em cada unidade do atributo estimado” (LEFFLER, 1982: 67).

**Abordagem baseado no valor:** A qualidade é definida em termos de custo e preço. Enfatiza a necessidade de um alto grau de conformação a um custo aceitável, para que o produto possa ser de qualidade. Um produto é de qualidade quando é capaz de ofertar um desempenho/conformidade e um preço que seja aceitável e a cessível ao consumidor.

**Exemplos de conceitos que caracterizam esta abordagem:**

"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade é um custo razoável" (BROH, 1982: 3). "Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o uso e o preço de venda do produto". (FEIGENBAUM, 1961:1 ).

**Abordagem baseada no usuário:** O conceito de qualidade está baseado na expectativa e no querer do usuário, procura-se desenvolver um produto que atenda às necessidades dos consumidores. Produtos de alta qualidade são os que satisfazem melhor as necessidades da maioria dos consumidores. Trata-se das funções básicas do produto.

**Exemplos de conceitos que caracterizam esta abordagem:**

"A qualidade é o grau com o qual um produto específico atende às necessidades dos consumidores específicos " (GILMORE , 1974: 16).

(GARVIN, 1992: p 59) identifica ainda oito dimensões com vistas a identificar seus elementos básicos:

|  |  |
| --- | --- |
| **Desempenho** | Refere-se às características operacionais básicas de um produto. São as características finais do produto e do uso que o cliente deseja. |
| **Características** | São os adicionais dos produtos, aqueles itens secundários que suplementam o funcionamento básico do produto. Em alguns casos é difícil separar as características do desempenho, pois as duas dimensões baseiam-se no funcionamento básico do produto. |
| **Confiabilidade** | Reflete a probabilidade de um mau funcionamento de um produto ou falha em um determinado período. Envolve o conserto e a manutenção do produto. O defeito deve ser corrigido com facilidade e o tempo de manutenção deve ser o  menor possível. |
| **Conformidade** | O grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos. Nesta visão um defeito se tornará um problema. É o campo da industrialização e da produção. Este item está associado às técnicas de controle do processo, na verificação dos itens de controle e limites de especificações. |
| **Durabilidade** | Uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente, ou seja o ciclo de vida útil do produto. Em certos produtos fica difícil interpretar a durabilidade quando é possível fazer reparos ou quando têm uma vida útil grande. Neste caso, a durabilidade passa a ser o uso que se consegue de um produto antes de ele se quebrar e que possa, de preferência, ser substituído por outro, ao invés de se realizar constantes reparos. |
| **Atendimento** | A rapidez, cortesia, competência e facilidade de reparo. Os consumidores hoje não estão preocupados somente se o produto tem qualidade, mas também com a pontualidade da entrega, e com um bom relacionamento com o pessoal de atendimento. Levam também em consideração como eles reagem com as reclamações dos consumidores e as formas de tratamento da empresa devido a este fato. |
| **Estética** | Uma dimensão subjetiva. Relaciona-se com a aparência do produto, o que se sente com ele, qual seu som, sabor, cheiro, etc. É sem dúvida um julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais. |
| **Qualidade percebida** | Uma dimensão subjetiva, resultado da falta de informações completas sobre um produto ou os atributos de serviço que levam os consumidores a fazer comparação entre marcas e daí inferir sobre qualidade. |

Essa lista das oito dimensões juntas envolve vários conceitos da qualidade. A variedade destes conceitos explica a diferença entre cada abordagem, sendo que cada uma concentra-se numa diferente dimensão da qualidade, tais como:

* Abordagem baseada no produto reúne-se com o desempenho, característica e durabilidade.
* Abordagem baseada no usuário reúne-se com a estética e a qualidade percebida.
* Abordagem baseada na produção reúne-se com conformidade e confiabilidade.

Nota-se que cada autor definiu qualidade sob um ponto de vista diferente, sendo inevitáveis os conflitos entre as diversas abordagens podemos ver ainda que pouco ou quase nada se fala na importância das pessoas no processo de qualidade, do papel dos agentes da qualidade que são os verdadeiros promotores de mudanças nem tão pouco do as conseqüências da aplicação dessas ferramentas na qualidade de vida dos profissionais que as administram.É interessante notar que as médias empresas se posicionam sempre num limite inferior às 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 organizações têm um Departamento específico para aQualidade, 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. 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.

DESENVOLVIMENTO

A busca por melhoria contínua tem sido constante em todas as organizações, uma revolução dos processos de serviços, fabricação e relacionamentos com o mercado. Processos que colocam as ações num sistema de metodologia aplicada que busca melhor resultados em todo seu contexto de atuação. Japoneses implantando o Kaizen,( do [japonês](https://pt.wikipedia.org/wiki/Idioma_japon%C3%AAs), "melhoria" ou "mudança para melhor"), refere-se a filosofia ou práticas que incidem sobre a [melhoria contínua](https://pt.wikipedia.org/wiki/Melhoria_cont%C3%ADnua) dos processos, na crença em que tudo que já foi feito pode ser melhorado. Outros processos normativos como ISO, acompanhando e registrando processos, na certeza de que tudo pode ser controlado para evitar uma qualidade não desejada. Especialistas defendem que em uma economia onde os produtos se assemelham em modelos, funcionamento e custos, a competitividade fica na esfera da Qualidade. E é nela que as organizações e pessoas estão focando, cada vez mais, suas estratégias, porem o que temos visto é que muitas organizações não entendem que a qualidade não esta liga somente aos processos uniformes e estruturados, mas, depende fundamentalmente das pessoas que operam essas ferramentas e atuam nesses processos.Pessoas são sem duvida o maior patrimônio de uma organização, são elas que mesmo em um sistema automatizado operas maquinas ou as constroem.

Os recursos humanos através das suas atividades desempenha um papel de fundamental importância em todas as organizações. O desenvolvimento de processos para implementação da qualidade deverá sustentar-se em maior ou menor grau na gestão de recursos humanos, para se puder atingir os objetivos de melhoria do desempenho organizacional. O processo de Qualidade Total é construído por métodos científicos, porém aplicável pela atuação de pessoas. Afinal, são pessoas que aplicam estas técnicas e dão a elas a estrutura de funcionamento e resultados. Uma economia emergente baseada na Qualidade Total oferece oportunidades sem precedentes, possibilidades cada vez maiores de se fazer negócios, produtos extremamente interessantes, ótimos investimentos e excelentes empregos para aqueles com talento e habilidades. Para conseguir sobreviver, todas as organizações devem se aperfeiçoar de forma intensa e contínua em seus processos de Qualidade, pois a busca do mercado é por produtos melhores, mais rápidos, mais baratos e uma ampla oferta de serviços de toda ordem. Cabe aos gestores avisão de que, qualidade deve ser uma vivencia diária que incorpora a saúde ( física, mental), a vida familiar, os relacionamentos interpessoais, processos e as ferramentas findando assim no produto que pode ser considerado competitivo.

As recompensas desta economia baseada em Qualidade Total têm um custo: nossas vidas estão mais agitadas, menos seguras, economicamente mais divergentes e socialmente mais estratificadas. Por essas razões, a maioria de nós tem trabalhado mais árdua e intensamente que há algumas décadas. Segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho das Nações Unidas, um casal americano de renda média com filhos trabalhou 3918 horas, cerca de sete semanas mais que há dez anos, mais que os japoneses! Por mais maravilhas que essa economia baseada em Qualidade Total possa ser, por causa dela, estamos perdendo partes importantes de nossas vidas – aspectos de nossa vida familiar, de nossas amizades, de nossas comunidades e de nós mesmos. Essas perdas praticamente anulam os benefícios que estamos recebendo deste processo.

De acordo com Chiavenato (1999), existe uma nova maneira de administrar. Administra-se hoje juntamente com as pessoas. Este é a nova visão que está se consolidando na maior parte das organizações bem-sucedidas. Administrar com pessoas consideradas agora parceiras do negócio e não mais apenas recursos organizacionais.

**METODOLOGIA**  
 De maneira experimental propõe-se que as organizações instituam e promovam, em seus processos de qualidade total, dispositivos que, não permitam a expansão de tais regras normativas para a vida pessoal dos colaboradores, evitando que as pessoas se tornem viciadas em trabalho, assim como dispositivos que promovam aplicação de condutas que possam instruir e induzir os colaboradores a conquistarem uma atuação também voltada para sua qualidade de vida.

A efetivação desta ação teria de ser mantida através de constante manutenção de programas com conteúdo voltado ao aumento da Qualidade de Vida dos colaboradores.  
Programas que, assim como as metodologias aplicadas nos processos normativos de produção, visem enaltecer o produto ou serviço, também com técnicas para manter em nível superlativo o processo de Qualidade de Vida de seus colaboradores.   
Faz-se necessário então um modelo de acompanhamento metodológico, onde se possa aferir como está a atuação de seu colaborador junto aos requisitos essenciais para pertencer ao gráfico de pessoas que estão atuando no trabalho e não permitindo que o trabalho atue nelas. Um acompanhamento metodológico, que possa indicar o momento certo de se tomar atitudes em benefício da saúde física, mental e emocional de seus colaboradores.

A começar pelas entrevistas de emprego, nas quais muitas delas estão conduzindo pessoas que não conseguiram a vaga para um divã de psicólogos, pela violência emocional de suas dinâmicas comportamentais elaboradas exclusivamente no princípio de uma função, sem levar em conta que uma pessoa é quem vai ocupar esta função, e ainda totalmente voltadas para as necessidades da empresa e muito pouco no quanto ela pode influenciar no desenvolvimento de quem ela recruta. A inserção de conceitos relacionados à Qualidade de Vida, juntamente com a Missão de Qualidade Total, deve ser primordial no processo de certificação normativa, introduzindo assim um sistema de Qualidade Humanizado. Mais que gostarem da organização, as pessoas têm de ser direcionadas a gostarem daquilo que fazem na empresa; isto é uma reinvenção do trabalho, a criação de um futuro organizacional sem vítimas sociais.

**RESULTADOS**

Como resultado, as organizações entenderam que as diferenças na obtenção de resultados estão ligadas principalmente no modo em que as mesmas visualizam a questão do emprego de tecnologias, ou seja, quando se pensa em um investimento ou no desenvolvimento de um produto, este é pesquisado, estudado e a atuação é feita em cima de todas as circunstâncias envolvidas de forma a dar sustentação ao êxito. Caso contrário, todas as metas previstas, não serão atingidas. Conforme Gil (1999), desde a concepção do negócio ou na condução de um processo de mudança da cultura de uma empresa, se faz necessário alinhar e integrar tecnicamente todas as ações, programas e projetos de RH às necessidades, objetivos e planos da organização de maneira estratégica e realista e que permita agregar valores para ambas as partes e não somente com o enfoque no custo da mão-de-obra. Outro ponto importante a salientar é que as necessidades do ser humano são diversificadas e o potencial de geração de resultados também, e dificilmente poderão ser satisfeitos e atingidos de forma linear se as técnicas e programas para o seu desenvolvimento não detectarem e contemplarem essas diferenças. Cientificamente, a intensidade de resultados positivos ou negativos gerados pelas atitudes e comportamentos das pessoas está ligada ao imenso e complexo número de variáveis que interferem no relacionamento interpessoal, bem como no atendimento de suas necessidades, as quais são o principal foco de motivação das mesmas. As empresas bem-sucedidas têm buscado cada vez mais, em profundidade, entender e atender estas condições, de maneira sincera, sem falsos diálogos e promessas. Atualmente já dispõem de avançados instrumentos e técnicas de gestão. Isto não acontece por acaso e sim porque elas descobriram em termos reais suas principais vantagens.

Entre aspectos relevantes da Gestão da Qualidade está o grau de comprometimento das pessoas. Diante 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 mudança sem tratar a questão do treinamento e educação, como também não há meio criar uma força de trabalho comprometida com a qualidade se esta não estiver motivada. As diretrizes das empresas que privilegiam seus Recursos Humanos possibilitando oportunidades de crescimento, criando condições que satisfaçam as necessidades pessoais em consonância aos objetivos das organizações estarão garantem sua posição duradoura e efetiva no mercado.

O que devemos considerar é que geralmente as organizações buscam achar todas as respostas nas ferramentas e no uso da tecnologia, ignorando o fato que o maior impacto na qualidade está nas aptidões das pessoas e eficiência dos processos, isto é, pessoas e processos corretos são decisivos para a entrega de produtos e serviços de qualidade. A razão para isso é simples: não importa o quanto de tecnologia você tem, ela não terá nenhum efeito se as pessoas não sabem como usá-la.Por que então, as empresas tendem a buscar soluções em tecnologia e não em pessoas e processos? Sem duvida a tecnologia é mais lógica e tangível, e conseqüentemente mais controlável. Pessoas e processos, por outro lado são aspectos mais complicados, as pessoas são consideravelmente mais complexas e, como pessoas, colocam em jogo pontos indesejáveis, tais como, política, emoções e interesses particulares. Portanto tentar mudar o comportamento das pessoas e dos processos é muito mais difícil.

As empresas precisam ser mais incisivas na maneira de abordar este problema. A tecnologia pode ser a opção fácil, mas sozinha não é opção mais eficaz. As empresas precisam ajustar o foco, seja nos processos e/ou nas pessoas.

É natural de o homem buscar viver de maneira harmônica com tudo o que o rodeia, mesmo que sem perceber busque o melhor para se esquecendo do meio em que vive, um dos grandes dilemas do homem é encontrar sua verdadeira origem, valores que lhe dêem serenidade de poder viver no meio das atribulações diárias, sabendo que tem uma razão de vida. Por isso o número de programas de qualidade de vida nas instituições tem aumentado em todo o país. Empresas e colaboradores têm valorizado as ações que melhoram a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho. Na 7ª edição do Guia Exame - As Melhores Empresas para Você Trabalhar Constatou-se que, quatro de cada dez profissionais escolheram a possibilidade de ter qualidade de vida como a melhor característica do seu trabalho atual.   
A ação dos recursos humanos na busca pela qualidade é de significativa importância e provavelmente continuará sendo assim. Sempre será necessária a presença do elemento humano para gerenciar os processos, mesmo que possam ser empregados recursos de automação para a organização do sistema e a utilização de dispositivos que visem operar procedimentos nas linhas de produção. Nenhum outro elemento do processo produtivo tem uma contribuição tão relevante para oferecer como o homem. O ser humano é o recurso que exige o maior investimento, porém, no que se refere à contribuição para a qualidade, é ele quem determina o maior retorno.

A ação da mão-de-obra representa a mais relevante contribuição para a produção da qualidade. Por isso mesmo, tem sido conferida à parcela de todos os esforços desenvolvidos neste âmbito ao efetivo envolvimento da mão de obra na produção da qualidade. Diversos especialistas em administração de recursos humanos (tais como Chiavenato, Deming, Juran, entre outros) consideram o homem o centro das atenções, ou melhor, o ponto de partida para a mudança no clima organizacional. Para renovar a organização é imprescindível enfatizar a valorização do homem por meio de políticas de recursos humanos, o homem deve ser valorizado como pessoa e como profissional. Acredita-se que o indivíduo satisfeito com as condições, o tratamento que a organização oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência. É preciso valorizar os recursos humanos das organizações, destacando sua criatividade, habilidades pessoais, autonomia, entre outros aspectos.

**REFERÊNCIAS**

ALBERONI, Francesco. Valores. Editora Rocco, 2000.

CHOPRA, Deepak. Torne-se mais jovem, viva por mais tempo. Editora Rocco, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos. EdiçãoCompacta*. Editora Atlas: São Paulo, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE MASI, Domenico. O ócio criativo. EditoraSextante, 2000.

DEMING, W Edward (1993): The New Economics, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Edição do Guia Exame - As Melhores Empresas para Você Trabalhar- Disponível em: <http://exame.abril.com.br/eventos/visita-as-melhores-empresas-para-voce-trabalhar>. Acesso em 04/11/2015

GRIFO, Equipe. Iniciando os conceitos de qualidade total. Editora Thomson Pioneira.

GILMORE, Harold L. Product conformace cost. Quality progres. june/1974.

GROSBY,Philip B. Quality is free. New York. New American Library,1979.

LEFFLER, Keith B. Ambiguous chenger in product Quality. American economicReview, dec.1982.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. A era das contradições, desafios para o novo milênio. Editora Futura, 2000.   
  
McGRAW, Phillip C. Estratégias de vida. Editora Alegro, 1999.   
  
OGATA, Alberto. Artigo - Mestrado em Economia da Saúde pela USP, Vice Presidente da ABQV.   
  
PETERS, Tom. Série reinventando o trabalho. Editora Campus, 1999.

Qualidade total e qualidade de vida. Disponivelem:<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24134.html>. Acesso em 17/11/2015.

REICH, Robert B. O futuro do sucesso. Editora Manole, 2000.

ROKEACH, Milton. Crenças, atitudes e valores. Editora Interciência,1981.   
  
Site da Associação Brasileira de Qualidade de Vida.disponivel em : WWW - www.abvq.org.br -

OS PILARES DA QUALIDADE – A importância do Foco nas Pessoas e nos Processos, Disponível em:<http://www.tiegestao.com.br/2014/03/08/pilares-qualidade-importancia-foco-processos>. Acesso em 08/11/2015.