



Capacitação de Recursos Humanos influenciada pela Qualidade Total gera economia à organização

EVANGINALDO Jataraiá Batista¹
Fábio PIRES do Carmo²
ARNAUD Gomes de Queiroz³
Luiz BAETA Martins⁴

Cap QOEAv Antonio RODRIGUES da Silva*

RESUMO

Este artigo aborda a origem da Qualidade Total e a possibilidade de economia de recursos através da capacitação dos RRHH. O objetivo maior de uma Organização Pública, ou sem fins lucrativos, é buscar cada vez mais otimizar os recursos existentes, que, na sua maioria, são limitados, em prol da auto-sustentabilidade da Organização, constituindo-se no que se pode denominar a busca para que se faça mais com menos.

Palavras- chave: recursos humanos(RRHH), qualidade, organização pública.

- 1 - CFOE AV. Serviu até 2004 no PAMAAF, como 1.º Sgt.
2 - CFOE AV. Serviu no 2.º/5.º Gav; 1º GDA e BAFZ, como 2.º Sgt.
3 - CFOE AV. Serviu até 2004 no 1.º GDA, como 1.º Sgt.
4 - CFOE AV. Serviu até 2004 no PAMAAF, como 2.º Sgt.

* Leitor Técnico; Coordenador de Configuração e Gerenciamento de Aeronaves, na Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico - DIRMAB.



Capacitação de Recursos Humanos influenciada pela Qualidade Total gera economia à organização

I - A evolução do conceito de Qualidade

A qualidade é algo que há muito o ser humano vem desejando na realização de suas atividades. Garvin (1992) e Aidar (1994) apontam que o conceito da qualidade é conhecido há milênios, porém foi só recentemente que "surgiu como uma função gerencial formal". Alguns autores, como Cerqueira Neto (1991) e Aidar (1994), além de Garvin (1992), apontam o ano de 1931 como um marco para a história da qualidade. Foi nesse ano que W. A. Shewart apresentou sua obra em que relatava a experiência realizada na Bell Telephones Laboratories.

Nesse trabalho, Shewart reconheceu que a variabilidade era um fato da vida industrial de um processo e que podia ser entendida, utilizando-se princípios de probabilidade e estatística. Ele observou que era improvável que duas peças fossem fabricadas precisamente de acordo com as mesmas especificações. Na sua opinião, haveria um certo grau de variação das matérias-primas, da habilidade dos operadores e dos equipamentos. Até a mesma peça produzida por um único operador, numa única máquina, provavelmente revelaria alguma variação com o tempo.

Sob uma abordagem gerencial, esse fato passou a ser tratado da seguinte forma: não poderíamos mais questionar a existência da variação. No entanto, uma questão surgia: como poderíamos distinguir as variações aceitáveis daquelas que indicassem problemas?

Segundo Garvin (1992), para buscar antecipar a identificação e a correção dos desvios durante o processo, Shewart formulou técnicas estatísticas simples para a determinação dos limites de tais variações, além de métodos **gráficos** de representação de valores de produção para avaliar se eles ficavam dentro da faixa aceitável.

O gráfico de controle de processo foi o instrumento gerado por esses estudos, ainda hoje sendo bastante utilizado. Separando as causas anormais de variação daquelas inerentes a um processo de produção, permite-se fazer distinção entre problemas reais e aqueles oriundos simplesmente do acaso. Para efetuar esse controle, são retiradas, ainda, amostras de produtos, durante a produção, em vez de se esperar o término da montagem de um produto.

Nos anos de 1941 e 1942, muitos cursos sobre Controle Estatístico da Qualidade foram ministrados para as mais



diferentes categorias funcionais, levando a uma rápida disseminação dessas técnicas para outros ramos da indústria. E foi a partir desses cursos que começaram a surgir as sociedades locais de controle da qualidade.

Como exemplo, temos a Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC), que teve sua origem na fusão de grupos, assim como o surgimento de jornais específicos sobre qualidade, que resultou no, hoje mundialmente conhecido, 'Quality Progress'.

As técnicas aplicadas pelo Controle Estatístico de Processo em muito contribuíram para a passagem de uma visão meramente preventiva para aquela em que os problemas pudessem ser antecipados, ou para uma visão, como comumente conhecemos, preventiva do controle da qualidade.

Apesar de ser possível dizer que a qualidade é uma disciplina ainda em desenvolvimento, pode-se estabelecer que, no final dos anos 1940, o controle de qualidade já era uma disciplina reconhecida. Campos (1992) define qualidade como "aquele produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente". Moller (1992), um dos grandes precursores no incentivo ao treinamento e à educação para a qualidade, reforça que a qualidade está crescendo em todo o mundo. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes, não estando dispostos a aceitar produtos com

qualidade inferior. O mesmo autor acrescenta que de 20 a 30% do faturamento das empresas são gastos na produção e reparo de trabalhos mal feitos, para corrigir defeitos, sucatear produtos defeituosos, resolver conflitos internos e lidar com reclamações, prejudicando muitas vezes a imagem da empresa, cujo custo é incalculável. Dessa forma, cada vez mais evidencia-se a irreversibilidade da busca da qualidade como fator que determinará o futuro de uma empresa ou organização, no que se refere a sua sobrevivência no mercado.

Se, nos seus primórdios, a qualidade estava relacionada e voltada para a inspeção, atualmente assistimos a um aumento crescente das atividades e funções ligadas à qualidade, consideradas fundamentais para o sucesso das organizações. Se, no início, a qualidade estava estritamente vinculada à produção e a operações, hoje engloba os diferentes setores das empresas.

Em vista disso, se os Recursos Humanos (trabalhadores) forem previamente capacitados, a energia necessária para executar um trabalho a contento será inquestionavelmente menor do que a utilizada para fazê-lo de maneira inadequada, sem a capacitação necessária. Portanto, a capacitação dos Recursos Humanos e a busca da qualidade no pensar e no fazer organizacional, aliadas à produtividade, conseqüentemente implicando redução de custos e de prejuízos aos trabalhadores e



empregadores (riscos de acidentes, fadiga, stress, absenteísmo, altas taxas de *turnover*, tratamentos médicos e psicológicos, etc ...), são resultantes não só de práticas oriundas dos manuais operacionais e de controles estatísticos rigorosos, mas, fundamentalmente, de atitudes diferenciadas das pessoas envolvidas nos processos de fabricação e de criação de produtos ou serviços em todos os níveis da estrutura organizacional.

Este texto vem mostrar que a qualidade, como metodologia, tem faces que englobam a organização como um todo, que está intimamente relacionada com a política de otimização dos Recursos Humanos e que o apoio da alta administração traz a confiança dos trabalhadores nas ações desenvolvidas e a certeza da obtenção das metas a serem alcançadas. Em última instância, destaca-se a importância da capacitação dos Recursos Humanos para a obtenção de um serviço de qualidade, levando-se em consideração a visão macro de uma organização.

II - Políticas de Recursos Humanos no contexto da busca pela Qualidade Total

É, fundamentalmente, a partir da década de 1990, com a inserção da qualidade no ambiente organizacional brasileiro, que alguns empresários passam a questionar, de forma radical, as políticas administrativas até então adotadas para a gestão de seus negócios. Nesse sentido, as

políticas específicas das diversas áreas constitutivas de uma empresa passam a ser influenciadas por esse novo paradigma. A área de Recursos Humanos é, sem dúvida, uma das que mais sofrem os efeitos desta nova realidade. Aliado ao permanente crescimento e à competitividade deste mercado, está o fato de que os profissionais que atuam nesta área passam a conviver com novas demandas.

A formulação das políticas de RRHH, já integradas com o negócio, filosofia e os objetivos de qualquer organização, é, atualmente, condição fundamental e indispensável na busca da excelência, da qualidade e do atingimento de altos níveis de produtividade. Neste sentido, tornou-se inconcebível na Administração de Recursos Humanos a manutenção da histórica confusão com a importante área de Administração de Pessoal. Segundo Tomei (1993), até a década de 60, fase que a autora denomina como "I", só existia a Administração de Pessoal. É na fase "II", de 1960 a 1980, que vai surgir a Administração de Recursos Humanos ocupando, neste período, 50% das atividades até então estritamente de pessoal.

Já na fase "III", de 1980 a 1990, a Administração de Recursos Humanos passa a ocupar a maior parte das atividades outrora somente de pessoal, ou seja, 80%, segundo a autora.

Tomei, através deste breve histórico, buscou enfatizar a diferenciação e a integração da Administração de Recursos



Humanos e de Pessoal, acentuando, no que denominou como fase "IV", a partir de 1990, a importância da visão estratégica, bem como da interligação do planejamento de Recursos Humanos com o planejamento empresarial.

Estabelecida a relação direta existente entre as finalidades da empresa, produzir com qualidade, e da área de Recursos Humanos, respeitadas as variações possíveis de organização para organização, evidencia-se que a atuação da Área de Recursos Humanos produz efeitos em todos os outros setores empresariais, destacando-se seu papel fundamental no assessoramento destas atividades, fazendo com que, cada vez mais, os profissionais de Recursos Humanos necessitem de outros conhecimentos, além dos tradicionais, inerentes às suas tarefas técnicas. Estes executivos necessitam possuir uma visão estratégica, genérica e sistêmica, acerca de todas as atividades da empresa, uma vez que as finalidades de sua área estão integradas aos objetivos primeiros da organização em que atuam.

Com base no exposto no parágrafo anterior, bem como na missão e visão de uma organização, serão definidas as políticas de Recursos Humanos, as quais vão variar de empresa para empresa, dependendo das necessidades e filosofia de atuação de cada organização. Na verdade, elas se constituem em diretrizes fundamentais ou guias para ação, que procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de

pessoal. Chiavenato (1983:90) apresenta uma, já clássica, subdivisão de políticas de Recursos Humanos bastante ortodoxa e polêmica, mas, de qualquer forma, muito utilizada por várias empresas no Brasil. Segundo esta subdivisão, os aspectos principais que uma organização deve abranger são os seguintes:

1 - Políticas de Suprimento de Recursos Humanos:

- a) Definir onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização) os recursos necessários à organização;
- b) Estabelecer critérios de seleção de Recursos Humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização; e
- c) Determinar como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e suavidade.

2 - Políticas de Aplicação de Recursos Humanos:

- a) Determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, etc...), para o



desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;

b) Definir critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de Recursos Humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; e

c) Estabelecer critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos Recursos Humanos através da avaliação do desempenho.

3 - Políticas de Manutenção de Recursos Humanos:

a) Prover critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;

b) Manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro da organização; e

c) Apresentar critérios relativos às condições físicas e ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.

4 - Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

a) Definir critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;

b) Estabelecer critérios de desenvolvimento de Recursos Humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e

c) Criar e desenvolver condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.





Dentro desse novo espírito de busca pela qualidade, administrar Recursos Humanos, em um enfoque tradicional, já não possibilita mais o atingimento de altos níveis de produtividade.

Qualidade e satisfação processados simultaneamente geram economia de recursos para uma organização.

III - Conclusão

Tendo em vista o exposto na introdução, no objetivo da pesquisa e no que foi apresentado sobre a política de Recursos Humanos no contexto da busca pela Qualidade Total, verificamos que cada vez mais a palavra "qualidade" tornou-se uma expressão corrente no meio empresarial, bem como percebemos que se tornou um vocábulo comumente usado por grande parte da população brasileira. Verifica-se também que a cada dia é preciso mais recursos para manter uma organização funcionando no mercado e, diante deste panorama, há duas maneiras de se obterem recursos: gerando lucros ou economizando; em outras palavras, gastando menos. Dentro desta nova realidade tem se tomado cada vez mais indispensável que as Organizações, tanto as com fins lucrativos como as Organizações Públicas, devam investir na capacitação do RH, pois não se pode falar em economia sem que haja pessoas capacitadas e satisfeitas dedicando-se, conseqüentemente, à tarefa de fazer de sua Organização a melhor.

Assim, podemos constatar a

importância que o componente humano, capacitado, tem para o sucesso do CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL e para a economia de recursos financeiros de uma Organização. Logo, é neste contexto que se enquadram as Organizações Militares que adotarem a capacitação de seus Recursos Humanos influenciados pela Qualidade Total, conforme o exposto neste artigo.

Referências bibliográficas

- AIDAR, Marcelo Marinho. Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar - 2. Ed. São Paulo: Maltise, 1995.
- ALVES, Vladimir. Os impactos causados pela implantação de um programa de controle de Qualidade Total (TQC) nas políticas de recursos humanos de uma organização. ms. s/d.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade total: padronização de empresas - 2. Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Ed. Campos, 1999.
- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- MARANHÃ, Mauriti. ISO SÉRIE 9000 Manual de Implementação VERSÃO 2000 6ª ED Mauriti Maranhão.
- MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.