
A administração de recursos humanos e a implantação da gestão da qualidade: um enfoque na resistência à mudança

Felipe de Faria Monaco *
Adriana Fabricia Machado de Mello **

Resumo

Neste artigo, busca-se tratar de um tema em evidência no contexto da administração em meio à economia do conhecimento. O enfoque recai sob as implicações da implantação da gestão da qualidade total na administração de recursos humanos. Considerando o resgate teórico e a literatura pesquisada, constata-se que a área de recursos humanos assume um novo papel diante das transformações inerentes à gestão da qualidade. Em síntese, esse novo papel está principalmente relacionado às mudanças nas relações de trabalho em meio à introdução das ferramentas de gestão da qualidade, pois esse modelo desencadeia, inevitavelmente, alterações no comportamento e no modo de pensar das pessoas e na relação da organização com o meio ambiente, gerando transformações de ordem social e cultural dentro das organizações.

Palavras-chave: Qualidade Total. Administração de Recursos Humanos. Tecnologia de Gestão.

* Mestre em Administração pela CPGA / Ufsc; analista de Recursos Humanos da Badesc; professor de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos na Unoesc – Joaçaba; professor de Administração Geral e Recursos Humanos na Univali – São José; felipemonaco@hotmail.com

** Bolsista de Iniciação Científica do Programa Art. 170 da Univali e pesquisadora do Nuteg do Curso de Administração na Univali.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a gestão da qualidade está crescendo cada vez mais e, inevitavelmente, atingirá todos os setores da economia nos próximos anos. As empresas, por sua vez, introduzem novas tecnologias de gestão que têm produzido transformações diretas sobre a administração de recursos humanos (RH). Conforme Gil (1994), a administração de recursos humanos é o ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. A área trata das atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Em meio a uma série de transformações advindas das mudanças no modelo de gestão que podem surgir em virtude da adoção de sistemas de qualidade, a administração de recursos humanos assume um papel de destaque e de profunda importância. Os programas de gestão da qualidade total aparecem como uma panacéia para a sobrevivência das empresas, visto que na grande maioria dos casos, com a implantação deles busca-se um maior nível de capacitação das pessoas e adaptabilidade dos recursos humanos ante as mudanças do mercado. Fleury (1993, p. 28) observa que a gestão da qualidade pode ser entendida como:

[...] conformação a uma norma, ou a uma série de especificações a serem adotadas pelo coletivo de trabalho, isto é, por todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico.

As técnicas para se alcançar a qualidade baseiam-se numa estratégia empresarial voltada às necessidades do cliente: na eliminação das perdas e desperdícios e no controle para alcançar o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa. De acordo com Fernandes (1996), para alcançar os objetivos de excelência e qualidade, é essencial que as pessoas sejam treinadas e qualificadas, a fim de compreenderem as mudanças e a utilização de novas ferramentas de trabalho.

Conforme Ruas e Antunes (1997), Albuquerque e França (1998) e Monaco e Guimarães (2000), a possibilidade de realização desse projeto concretiza-se à medida que se constatou que existem muitos estudos

publicados sobre gestão da qualidade, mas a maioria não se preocupa em esclarecer como a implantação desses programas exerce influência na gestão de recursos humanos. Diante do exposto, neste artigo procura-se destacar a implantação da gestão da qualidade total, enfocando a resistência à mudança e o papel da área de recursos humanos.

2 METODOLOGIA

Neste artigo, busca-se respaldo num resgate teórico, pois o intuito é a apresentação de um quadro teórico de referência para uma maior compreensão do tema. (GIL, 1991). Parte-se de uma etapa exploratória de pesquisa que envolve a realização de estudos bibliográficos para elaboração de um quadro teórico de referências que permita a compreensão e a descoberta de novas idéias sobre o assunto, especialmente no que se refere à implantação de sistemas de qualidade na administração, à resistência à mudança e ao papel da área de recursos humanos.

Em se tratando de uma proposta de construção teórica, utiliza-se a abordagem qualitativa de pesquisa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador a possibilidade de uma visão mais ampla e substantiva em relação ao objeto de estudo. Os dados coletados são oriundos essencialmente de fontes secundárias. Foram coletados dados secundários por meio de consulta em livros, anais de eventos e revistas especializadas no âmbito da literatura nacional sobre o tema.

3 CARACTERIZANDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ENFOQUE NAS FUNÇÕES E ATIVIDADES DO RH NO CONTEXTO DA QUALIDADE

Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 91), “[...] para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem por meio das políticas de recursos humanos.” Em meio a uma série de transformações advindas das mudanças no modelo de gestão que podem surgir em virtude da adoção de sistemas de qualidade, a administração de recursos humanos assume um papel de destaque e de profunda importância.

Para Aquino (1980), a administração de recursos humanos é o ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulando ao alcance dos objetivos organizacionais. Toledo (1980) entende as atividades da área de recursos humanos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

Conforme Gil (1994, p. 13), a administração de recursos humanos é o

[...]ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade.

É a área responsável pelas atividades de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; manutenção e retenção de talentos; controle e avaliação de desempenho. Fischer (2002) destaca que a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Bohlander (2003) compreende que o RH é a função que gerencia o capital humano no ambiente de uma organização. A expressão capital humano refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que geram valor econômico à empresa.

Para Gil (1994), a administração de recursos humanos surge verdadeiramente na década de 60, quando a expressão substituiu os termos administração de pessoal e relações industriais. Nesse sentido, a utilização do termo Administração de Recursos Humanos acontece em decorrência da introdução de uma ótica mais holística, integradora e sistêmica.

Para Morgan (1996) e Robbins (2001), a abordagem sistêmica vislumbra a idéia de que um sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas, dispostas

de maneira unificada e interdependente na formação do todo. Essa perspectiva está em oposição aos sistemas fechados da visão mecanicista tayloriano-fordista. Nos sistemas abertos são reconhecidas as interações constantes entre o sistema e o ambiente.

Gil (1994) explica que uma organização sistêmica apresenta determinadas características, tais como: interdependência entre as partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis desempenhados pelos membros do sistema.

Aquino (1980) acredita que a próxima fase da administração de recursos humanos seja estratégica, relegando-se para segundo plano os procedimentos rotineiros e burocráticos. A expressão Recursos Humanos seria substituída por Gestão de Pessoas. Para tanto, a Gestão de Pessoas assumiria uma posição de *staff*, visando alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos da organização numa conjuntura ambiental dinâmica e complexa.

Considerando-se essas transformações, a Gestão de Pessoas assume novos desafios. Nessa linha de pensamento, Bohlander (2003) destaca que a retórica empresarial nunca foi tão enfática em defender que as pessoas são os elementos mais importantes das organizações. As empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer oportunidades de aprimoramento, pois as pessoas são suas melhores “ferramentas”. Nesse sentido, cabe a reflexão de que as pessoas não são ferramentas, e isso não é apenas uma questão de palavras. Na retórica organizacional, utiliza-se uma linguagem que parece humanista apenas para se ter ferramentas melhores. Na prática, as organizações preocupam-se essencialmente com suas necessidades para o alcance de seus objetivos, mas sem uma real e verdadeira preocupação com o desenvolvimento amplo do ser humano. (FRANCO, 2001).

Talvez esse fato possa ser explicado por meio dos resultados de uma pesquisa realizada pelos pesquisadores da FIA/FEA/USP (2004) com profissionais da área de recursos humanos. Os resultados do estudo mostram que os maiores desafios da área de RH nos próximos anos serão: apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico; alinhar a gestão de pessoas às estratégias

do negócio e objetivos organizacionais; desenvolver e capacitar os gestores para lidar com novas práticas e instrumentos de gestão de pessoas; e alinhar as competências humanas às estratégias de negócio das organizações. Bohlander (2003) acredita que para se trabalhar efetivamente com pessoas é necessária uma compreensão do comportamento humano no trabalho. Dessa forma, o processo de reflexão sobre o papel da área de RH se tornará uma prática constante, e o treinamento e a aprendizagem organizacional constituirá o núcleo central da gestão de pessoas. (FIA/FEA/USP, 2004).

Nesse sentido, resgata-se Gil (2001, p. 17) para destacar que:

[...] a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas é uma função em que se organiza o gerenciamento do comportamento humano no trabalho. Para isso, uma organização procura definir princípios, políticas, estratégias, práticas e processos de gestão e implementa diretrizes para orientação dos gestores em relação à administração das relações de trabalho.

4 FUNÇÕES E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nesse momento, apresenta-se uma breve descrição dos principais elementos e componentes relativos às funções da administração de recursos humanos. De acordo com Gil (2001), podem ser identificados cinco processos básicos da área de recursos humanos.

Em relação aos objetivos da administração de recursos humanos, destacam-se as seguintes estratégias:

- a) identificar as mudanças ambientais e compreender as implicações dessas transformações nas pessoas, no trabalho e na organização;
- b) definir o papel da área e estruturar as políticas e as atividades de gestão de pessoas visando à harmonização das relações de trabalho;
- c) atrair, manter e desenvolver um contingente de pessoas comprometidas, com habilidades e competências alinhadas aos objetivos organizacionais;
- d) socializar as pessoas à cultura organizacional e integrar os indivíduos ao ambiente de trabalho;
- e) aplicar e desenvolver os indivíduos no desempenho das tarefas organizacionais;

Sistemas	Atividades
Provisão	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades de pessoal. - Pesquisa de mercado de recursos humanos. - Recrutamento e seleção.
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e descrição de cargos. - Planejamento e alocação interna de pessoal. - Socialização e integração. - Plano de carreira.
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração estratégica e programa de benefícios. - Higiene e segurança no trabalho. - Relações de trabalho e qualidade de vida.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento individual. - Treinamento de grupo. - Desenvolvimento e aprendizagem organizacional.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho. - Banco de dados e sistemas de informação em RH. - Auditoria de recursos humanos.

Quadro 1: Classificação das atividades de recursos humanos

Fonte: adaptado de Gil (1994).

- f) desenvolver, capacitar e qualificar as pessoas gerando condições para a contínua adaptação à mudança e à aprendizagem organizacional;
- g) proporcionar condições favoráveis para a realização e a satisfação plena das pessoas no trabalho aliado ao alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere aos sistemas de qualidade, Caravantes, Caravantes e Bjour (1997, p. 91) destacam que em relação às pessoas no ambiente de trabalho, a área de recursos humanos assume um papel de motivação, treinamento e desenvolvimento, visando estabelecer uma relação de integração entre as pessoas e a organização. Nesse sentido, as pessoas não podem ser classificadas como mais um recurso, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O ser humano precisa ser valorizado como pessoa e como profissional, e a organização deve estabelecer uma cultura e um clima de participação e de renovação contínua.

Marras (2000) observa que a postura do gestor de RH está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural. Contudo, atualmente é essencial que o profissional de recursos humanos tenha não somente uma formação humanista, mas que seja também uma pessoa dotada de empatia profunda para estabelecer relações sociais tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores em geral. Para Dutra (2002), a maior complexidade do ambiente e dos sistemas de gestão, tanto em termos tecnológicos quanto em relações organizacionais, está gerando um aumento do padrão de exigência quanto à qualificação e capacitação das pessoas, mas também à sua capacidade de resposta às necessidades de negócio da empresa.

Caravantes, Caravantes e Bjour (1997, p. 99) observam que no âmbito da abordagem da qualidade, “[...] os recursos humanos são vistos como elemento essencial e fundamental para o processo de mudança.” Como as organizações são compostas por um conjunto de pessoas, o êxito na execução do trabalho e a realização dos objetivos depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento das próprias pessoas. Nesse sentido, em meados dos anos 80, a implantação mais acentua-

da dos sistemas de qualidade forçou as organizações a prestarem mais atenção no comportamento humano, valorizando idéias de gestão participativa; treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional; *empowerment*; liderança e comprometimento no trabalho.

5 A QUALIDADE E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

As técnicas para o alcance da qualidade baseiam-se numa estratégia empresarial voltada às necessidades do cliente; à eliminação das perdas e desperdícios e ao controle para alcançar o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa. Destaca-se, porém, segundo Fleury (1993, p. 34), que se levando em consideração as características próprias de cada organização, é possível observar algumas semelhanças no processo de implantação dos sistemas de qualidade, tais como:

- a) redução de níveis hierárquicos;
- b) investimento em educação e treinamento;
- c) estabilização no quadro de pessoal após período de reestruturação organizacional;
- d) melhoria na comunicação interna;
- e) obtenção de participação e comprometimento dos empregados com as metas propostas;
- f) transformação dos padrões culturais e relações de poder.

Conforme Fernandes (1996), considera-se que para alcançar os objetivos de excelência e qualidade é essencial que as pessoas sejam treinadas e qualificadas, a fim de compreenderem as mudanças e a utilização de novas ferramentas de trabalho. Além disso, a implantação de uma nova filosofia de trabalho somente será possível com trabalhadores motivados e satisfeitos, pois não se concebe uma empresa competitiva com pessoal mal-qualificado, insatisfeito e desmobilizado. Cabe ressaltar que na adoção das novas ferramentas de trabalho e tecnologias de gestão é importante a empresa estar atenta quanto ao atual estágio de maturidade organizacional, bem como avaliar se as novas técnicas são compatíveis à cultura organizacional.

Segundo Willians (1995), a implementação do *Total Quality Management* (TQM) tem dois requisitos básicos: um bom conhecimento do funcionamento da empresa, e que todos os funcionários conheçam as ferramentas do TQM. A implementação bem sucedida do TQM, em uma organização, começa com uma avaliação de diagnóstico para levantar a adequação cultural do novo modelo. Contudo, cabe registrar que as estratégias e as técnicas para implementação do TQM são tão variadas quanto as próprias organizações, e dependem de habilidade, conhecimento e experiência das pessoas envolvidas.

Para Willians (1995) e Slack (1996), existem, em geral, algumas etapas imprescindíveis para implementação da qualidade:

- a) Primeira etapa: realiza-se uma avaliação da cultura organizacional, visto que os princípios, os valores, as crenças e os demais aspectos culturais poderão funcionar como fatores facilitadores (aceitação), ou como fatores restritivos (rejeição e resistência) aos princípios do TQM.
- b) Segunda etapa: busca-se a conscientização e o treinamento de executivos. Nessa etapa, são realizados treinamentos de sensibilização da alta gerência. O treinamento consiste numa exposição básica da filosofia TQM; os objetivos e o plano de ação para implantação; a importância do TQM num mercado global e competitivo; uma visão geral dos princípios do TQM; a descrição do compromisso exigido de toda a organização, visando ao seu funcionamento eficaz; formatação conjunta e a declaração escrita da visão da equipe executiva sobre o que deverá ser a qualidade no contexto da organização.
- c) Terceira etapa: constitui-se um Conselho da Qualidade (Comitê da Qualidade). Para a formação do conselho da qualidade, sugere-se a escolha de membros de todos os níveis hierárquicos da empresa, desde a alta gerência até os funcionários. A finalidade do conselho é, primeiramente, identificar as barreiras potenciais e os fatores de resistência que possam prejudicar a aceitação do TQM. Após a identificação das resistências, procu-

ram-se planejar estratégias para a eliminação das barreiras, obstáculos e resistências.

- d) Quarta etapa: parte-se para a divulgação das informações e metodologia de trabalho. O conselho da qualidade estabelece um processo de comunicação, a fim de divulgar suas informações por meio de um membro do conselho que se encarrega de assegurar que as comunicações sejam eficazes e transparentes e que as informações estejam claras e atinjam todos os níveis da empresa.
- e) Quinta etapa: realizam-se atividades de integração, visando a orientação das pessoas quanto ao uso e à aplicabilidade das ferramentas e técnicas da qualidade. Embora o treinamento das habilidades técnicas e humanas seja freqüentemente orientado aos trabalhadores, ele também pode funcionar como uma estratégia de aproximação entre gerência e trabalhadores. Assim, acredita-se que a implementação bem-sucedida do TQM exige um compromisso em longo prazo entre todos os envolvidos, principalmente no que se refere ao uso e à aplicação das técnicas e ferramentas.

Para Willians (1995), Slack (1996) e Lacombe (2004), quando a qualidade é compreendida como um modo de gestão, uma organização precisa desenvolver uma estratégia de qualidade. Ao seguir essa lógica, torna-se necessária a elaboração de uma proposta global de implantação e objetivos em longo prazo, a fim de que sejam claros os objetivos e as linhas de ação para manutenção estratégica dos propósitos do TQM na organização.

Durante o processo de implantação do TQM, o apoio da alta administração assume extrema importância, pois vai além da alocação de recursos para o programa, mas envolve também o estabelecimento das prioridades para toda a organização. A utilização de um grupo piloto de apoio e suporte (comitê da qualidade) pode ser considerada uma estratégia adequada para o planejamento e a implementação do programa. Esse grupo seria responsabilizado de exercer uma segunda tarefa: a de assegurar o funcionamento crescente e auto-sustentado do programa.

Roesch (1995) entende que a estratégia de mudança para a Qualidade Total (QT) apresenta como pontos básicos:

- a) a ligação da organização com o meio ambiente;
- b) o controle do processo e certo grau de garantia da qualidade para buscar melhoria contínua;
- c) o estabelecimento de uma estrutura de funcionamento para a qualidade, fortalecendo comunicações laterais entre as áreas;
- d) a intervenção comportamental em busca da mudança de atitudes (o controle do processo está embutido na cultura da organização).

Willians (1995) observa que na implantação do TQM são necessárias algumas adaptações conforme a situação e as idiossincrasias de cada empresa. De acordo com Las Casas (1999, p. 166), “[...] uma organização é feita por pessoas”, portanto, no momento da implantação da qualidade total alguns cuidados precisam ser tomados, tais como: a abertura de canais de comunicação, visando o esclarecimento dos propósitos da alta administração e o envolvimento de executivos de todos os níveis; a utilização de um grupo piloto encarregado de disseminar a semente de uma nova cultura na organização; a observação de que a mudança acontece gradualmente, e será necessário um certo tempo para que os resultados comecem a acontecer; a abertura a novas experiências, novas idéias e conceitos; a possibilidade de rejeição e resistência das pessoas em relação ao novo.

Las Casas (1999) observa que a rejeição ao novo é um fator inerente ao ser humano, pois todas as pessoas tendem a rejeitar, inicialmente, situações em que se precisa que enfrentar o diferente, o novo e o inusitado. Para Willians (1995), embora as pessoas percebam que a mudança é necessária para acompanhar a concorrência e uma sociedade em transformação, muitas vezes, elas criam objeções quanto às conseqüências da mudança. Quando isso acontece, as pessoas, geralmente, fazem de tudo para impedir que a mudança seja efetivada e altere seu modo de vida. Portanto, ressalta-se que na maioria dos casos, qual-

quer alteração nos procedimentos de uma empresa ou nas condições de trabalho pode representar uma grande ameaça aos trabalhadores.

No entanto, considerando Las Casas (1999), cabe ressaltar que indivíduos que nunca se permitem experimentar o novo terão sempre um comportamento previsível, impedindo-os de sair da zona de conforto, experimentar novas experiências e buscar diferenciais criativos. Nem sempre as situações novas podem oferecer atrativos e oportunidades, mas quando há necessidade de mudança, as pessoas precisam utilizar seu potencial criativo a todo instante para vislumbrar novos horizontes e oportunidades. De acordo com Kanter (1994), Senge (1999) e Las Casas (1999), estudos mostram que os próprios executivos são, geralmente, os mais relutantes e resistentes a tudo que foge do padrão estabelecido, e ainda existe muito conservadorismo na administração para acompanhar as mudanças e as novas tendências organizacionais, especialmente quando envolvem delegação de poder e autoridade.

Para Willians (1995), a resistência à mudança pode ser um problema para o sucesso da implantação do TQM. Em geral, a implantação de um novo sistema de trabalho requer mudanças significativas tanto de idéias como de ação. Se as pessoas não estiverem propensas a aceitar a mudança, quaisquer tentativas de implementar o TQM terão poucas chances de funcionar. Como destaca Senge (1999), uma das estratégias defensivas adotadas em programa de mudança é a disseminação de boatos por meio da “rádio peão” ou “rádio corredor”. Nesse sentido, os funcionários começam a disseminar a idéia de que a gerência está trazendo mais uma brilhante idéia que não vai funcionar na nossa realidade de trabalho (*another fine program*). Por outro lado, Willians (1995) acredita que quando há uma relação de confiança entre administração e trabalhadores, as pessoas ficam mais favoráveis a aceitar a transformação. Segundo Willians (1995), há quatro formas para a administração transmitir confiança e “vender” a importância da aceitação à mudança: expor os benefícios específicos da mudança para ambas as partes; explicar sempre por que as coisas acontecem de tal forma; estabelecer uma postura de abertura, transparência e franqueza e, dedicar certo tempo para estabelecer vínculos de proximidade e

relacionamento interpessoal com as pessoas de todos os níveis hierárquicos. Senge (1999) complementa observando que a retórica deve acompanhar a ação visando a consistência na tomada de decisão e a credibilidade da administração perante as pessoas.

Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 81), na qualidade total, a gerência deve estar “[...] comprometida com o controle dos processos, que é uma tarefa exercida por todos e na qual todos devem participar, independentemente do nível hierárquico.” Para tanto, todas as pessoas envolvidas – administração e trabalhadores – precisam de treinamento sobre os fundamentos e as ferramentas utilizadas no processo de gestão organizacional. Lacombe (2005, p. 339) complementa ao destacar que “[...] a educação e o treinamento das pessoas é um dos pontos mais importantes da qualidade total.” Em termos práticos, Neves (1993, p. 270) observa que no TQM procura-se atingir os

[...] objetivos de forma descentralizada, pois a qualidade e a produtividade dependem do resultado de cada procedimento. Para atingir essa meta, duas ações são importantes no CQTE: a rotina, ou seja, a padronização e as melhorias das atividades exercidas dentro de um relacionamento causa-efeito. Para isso, utiliza-se o diagrama de Ishikawa a fim de que se possa correlacionar efeitos com causas e obter o controle de processo.

De acordo com Lacombe (2005), um dos principais instrumentos para a implantação da qualidade total é o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ). Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) indicam que o TQM é formado essencialmente pelos elementos de processo, do relacionamento entre cliente e fornecedor e dos sistemas e ferramentas. Muitos autores consideram, inclusive Campos (1989, p. 42), que:

[...] para se atingir qualidade e produtividade, o controle do processo é fundamental e, para isso, os gestores utilizam o ciclo PDCA, composto de quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente (*Plan, DO, Check, Action*).

Para Neves (1993, p. 270):

[...] além do PDCA, o controle de qualidade conjuga sete ferramentas: gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, estratificação, lista de verificação, histograma, diagrama de correlação e gráfico, além de gráficos de controle. Acrescido de todos esses instrumentos para se implantar a qualidade total segundo os gestores, deve-se começar pelos cinco S (*Seiki, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke*).

Na concepção de Roesch (1995), a Gestão da Qualidade Total (GQT) tem raízes na Tecnologia de Controle e Garantia de Qualidade, no Controle Estatístico do Processo, no Ciclo PDCA, nos Círculos de Controle da Qualidade, no envolvimento, mobilização e participação dos empregados no controle da qualidade obtidos por meio de educação e treinamento extensivos, na busca da melhoria contínua e na definição de qualidade do ponto de vista do cliente com vista a atender suas expectativas.

Em termos práticos, segundo Roesch (1995, p. 43), com a utilização dos modelos de implantação da Qualidade Total (QT), a empresa passa a esperar dos funcionários participação e cooperação, iniciativa, entusiasmo, lealdade, honestidade, orgulho da empresa, respeito às pessoas, capacidade profissional, identificação com a empresa, resultados e cumprimento dos objetivos, empenho e desempenho, disciplina às regras e normas, predisposição a assumir riscos e responsabilidade com despesas, custos e resultados.

Em contrapartida, o trabalhador espera da empresa remuneração acima da média do mercado, bom ambiente físico de trabalho, manifestações de reconhecimento, espaço para se manifestar e ser ouvido, emprego seguro e atrativo, apoio profissional e emocional, oportunidades iguais, treinamento, desenvolvimento profissional, linhas filosóficas definidas e estáveis e comportamento do superior coerente com os princípios apregoados.

Diante do que foi exposto até o momento, percebe-se que hoje vivencia-se um momento de mudanças significativas no ambiente empresarial. Para Fleury (1993, p. 29), essas mudanças tendem a se acentuar

cada vez mais, tendo em vista, principalmente, um cenário caracterizado pela mutação e pela incerteza, visto que:

[...] as transformações nas regras do jogo do mercado internacional e nacional, com o fim das reservas de mercado, rompendo com situações oligopolísticas, as intervenções neoliberais do Estado, a ação de movimentos sindicais, questionando condições e relações de trabalho, dos movimentos ecológicos, pressionando por novas formas de interação com o ambiente, as novas tecnologias, os novos arranjos organizacionais.

Nesse contexto, em meio a tantos desafios, muitas empresas têm encontrado nos Programas de Qualidade Total (PQT) uma saída para alcançar maior produtividade e competitividade. Entretanto, surge a pergunta: será que os PQTs trazem, em contrapartida ao aumento de exigência sobre os funcionários, benefícios para melhoria da qualidade de vida das pessoas? Essa questão é um tanto quanto polêmica e, segundo Fernandes (1988, p. 30),

[...] se o discurso é carregado de referência à responsabilidade social da empresa, às noções de bem-estar e valorização do ser humano, à participação, à criatividade e à comunicação vertical ascendente, a verdade é que tal discurso se mostra ineficaz, quando, a nível prático, o que predomina são os preconceitos nas relações de poder, na efetividade das relações de trabalho.

Reforçando o que foi citado, em pesquisa realizada nas empresas da indústria mecânica, Guimarães (1995) constatou o ceticismo do gerente de Produção de uma das empresas pesquisadas no que se refere à efetividade e aos resultados obtidos com a utilização dos Programas de Qualidade Total (PQT), em virtude de não oferecerem vagas objetivas aos trabalhadores. Além disso, observaram-se situações em que houve um imenso distanciamento entre a retórica gerencial e as condições de trabalho.

Percebe-se que apesar da retórica da Qualidade Total (QT) ser carregada de palavras como satisfação, participação e comprometimento de ambas as partes,

no dia-a-dia das empresas, o que se verifica é simplesmente o aumento da pressão por resultados sobre os funcionários, pois estes devem produzir mais e melhor. (MONACO; GUIMARÃES, 2000). Entende-se, portanto, que melhorias de qualidade e idéias criativas surgem das pessoas, porém a ênfase da Qualidade Total situa-se na mudança cultural, e mudança, nesse caso, significa oferecer às pessoas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, dando-lhes *empowerment*, o que significa proporcionar autonomia, repartir o poder e compartilhar informações e conhecimento.

Em termos teóricos, um outro objetivo dos programas de qualidade é delegar maiores níveis de responsabilidade aos trabalhadores – especialmente aos vinculados ao controle de qualidade –, pois estes são os que estão diretamente ligados ao conteúdo do trabalho. Entretanto, a característica *top-down* (efeito chuveiro) do modelo traz-nos questionamentos de até que ponto ele também pode ser considerado participativo. Roesch (1995, p. 41) afirma que:

[...] a implementação da GQT é inegavelmente *top-down*. É a alta gerência que inicia o processo; o comprometimento da direção é considerado fundamental e o papel do líder é, justamente, o de interpretar os ambientes interno e externo, formular a estratégia e estabelecer padrões de avaliação e, principalmente, transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo.

Nessa perspectiva, Roesch (1995, p.43) desenvolveu enquetes operárias sobre qualidade, de 1990 a 1993, para validar o planejamento da qualidade por meio também do conhecimento das atitudes afins dos trabalhadores. Os resultados das sondagens indicaram aprovação dos trabalhadores em relação às mudanças efetuadas no ambiente de trabalho e na política da empresa, especialmente na administração de recursos humanos. Oliveira (1990, p. 55) também entende que:

[...] os objetivos da adoção de sistemas de gestão participativos variam de empresa para empresa e de país para país. Contudo, de forma geral, as empresas buscam aumentar a qualidade do produto e obter redução de custos, num clima de satisfação do trabalhador.

Diante das questões colocadas, pode-se perceber que a gestão da qualidade traz consigo um processo de transformação cultural que não é instantâneo, mas sim, um processo gradativo em que o investimento da empresa deve ser concentrado nas pessoas, na tentativa de conscientização para a necessidade de mudanças, tendo como última finalidade o envolvimento de todos os membros da organização nesse processo.

O sucesso dos Programas de Qualidade depende, muitas vezes, não do que as pessoas precisam saber fazer, mas acima de tudo, do querer fazer. Respalado em Fernandes (1988), observa-se que as tecnologias da Qualidade, aliadas a práticas de Qualidade de Vida no Trabalho, podem ser utilizadas para que as pessoas queiram fazer mais em decorrência de um maior envolvimento com o próprio trabalho e por meio da participação nas decisões que os afetam, trazendo mais democracia ao ambiente de trabalho e maior satisfação para o trabalhador.

Para melhor compreender o que está sendo abordado, considera-se relevante, nesse momento, apresentar a visão de Oliveira (1990, p. 58) sobre os programas participativos de gestão.

Os trabalhadores procuram deixar claro que não são contra as novas tecnologias de produção e organização, mas sim quanto à forma como são utilizadas. Querem contribuir para a produção da rentabilidade da empresa, mas, também, querem influir nas tomadas de decisão e participar dos benefícios das novas tecnologias.

Se por um lado as empresas sentem necessidade de reavaliar seus processos e procedimentos para otimizar os recursos disponíveis, por outro, as pessoas entendem que as mudanças são necessárias desde que contribuam para a satisfação de ambas as partes – empresa e trabalhador. Como mencionado anteriormente, os Programas de Qualidade Total são utilizados para reestruturar e redefinir processos, unindo as habilidades das pessoas às novas tecnologias de gestão. Por isso, uma empresa que passa por um processo de reestruturação – redefinindo sua estrutura e sua filosofia de negócio – precisa observar e compreender a transformação da função das pessoas nesse proces-

so. Entende-se que, muito mais importante do que ter um belo conceito de qualidade estampado na parede, é fundamental que se estabeleça uma real política de valorização da participação das pessoas na implantação da qualidade, bem como é necessário, ainda, identificar que tipo de influência a introdução de tal programa exerce nas relações de trabalho e sobre o ser humano.

Nessa linha de pensamento, entende-se que a pressão do mercado por qualidade de produtos e serviços, aliada a um aumento sensível do sentimento de cidadania, reforça os postulados da qualidade tanto na esfera pública quanto no âmbito privado. Essa premissa deve partir do princípio de que a qualidade de produtos e serviços reflete a qualidade de quem os produz. Isso funcionará como um referencial de apoio importante para a adoção de instrumentos e ferramentas de gestão participativa que vislumbre a melhoria de produtos e serviços, mas também o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

6 CONCLUSÃO

O estudo das implicações da implantação de sistemas de gestão da qualidade na administração de recursos humanos contribui para uma discussão mais ampla dos impactos desse sistema na administração e o estabelecimento de relações teóricas bastante interessantes sobre a resistência à mudança e às transformações das práticas de gestão advindas da adequação das organizações a um novo cenário de mercado marcado pela intensa competitividade.

Em primeiro lugar, constatou-se uma certa similaridade entre as estratégias de implantação da qualidade. Essas etapas estariam relacionadas à realização de uma avaliação (diagnóstico) da cultura organizacional; ao desenvolvimento de mecanismos de gestão visando a conscientização e o treinamento de executivos; à constituição de um conselho da qualidade (Comitê da Qualidade); à divulgação da metodologia e das ferramentas de trabalho; à realização de atividades de integração visando a orientação das pessoas quanto ao uso e à aplicabilidade das ferramentas e técnicas da qualidade.

Em meio a isso, os principais desafios da implantação da qualidade estão ligados à conquista de

apoio da alta administração. Para isso, sugere-se a utilização de um grupo piloto de suporte (comitê da qualidade). Esse grupo seria responsabilizado pelo exercício de assegurar o funcionamento crescente e auto-sustentado do programa de qualidade. Nesse sentido, entende-se que uma organização é feita de pessoas, portanto, no momento da implantação da qualidade total, observa-se, muitas vezes, resistência quanto a novas práticas de trabalho. Portanto, entre os cuidados necessários está a abertura de canais de comunicação, visando o esclarecimento dos propósitos da alta administração e o envolvimento de executivos de todos os níveis; a utilização de um grupo piloto encarregado de disseminar a “semente” de uma nova cultura adequada à realidade da organização; a observação de que a mudança acontece gradualmente, e será necessário um certo tempo para que os resultados sejam efetuados na prática; a abertura a novas experiências e idéias por meio de estratégias efetivamente participativas de trabalho e a possibilidade de rejeição e resistência das pessoas em relação ao novo.

As situações novas podem oferecer atrativos e oportunidades, mas quando há necessidade de mudança as pessoas precisam utilizar seu potencial criativo a todo instante para vislumbrar novos horizontes e oportunidades. Embora as pessoas percebam que a mudança é importante para acompanhar a concorrência e uma sociedade em transformação, muitas vezes, as pessoas manifestam objeções quanto às possíveis conseqüências da mudança. Quando isso acontece, as pessoas, geralmente, fazem de tudo para impedir que a mudança seja efetivada e altere seu modo de atuação

e suas práticas no ambiente de trabalho. Portanto, resalta-se que na maioria dos casos, qualquer alteração nos procedimentos de uma empresa, ou nas condições de trabalho pode representar uma grande ameaça aos trabalhadores.

Se por um lado as empresas sentem a necessidade de reavaliar seus processos e procedimentos para otimizar os recursos disponíveis, por outro, as pessoas entendem que as mudanças são necessárias desde que contribuam para a satisfação de ambas as partes: empresa e trabalhadores. Em meio a essas questões, os estudos analisados neste artigo revelam que os maiores desafios da área de RH nos próximos anos serão: apoiar os processos de mudança organizacional; promover e alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais; desenvolver e capacitar os gestores para lidar com novas práticas e instrumentos de gestão de pessoas; e alinhar as competências humanas às estratégias das organizações. Por isso, a administração de recursos humanos assume um papel fundamental no processo de implantação da gestão da qualidade. No que se refere especificamente aos sistemas de qualidade, a área de recursos humanos assume um papel de motivação, treinamento e desenvolvimento, visando estabelecer uma relação de integração entre as pessoas e a organização. Em síntese, entende-se que as organizações são formadas por seres humanos e, dessa forma, o sucesso ou o fracasso dos sistemas de qualidade e a realização dos objetivos dependem, cada vez mais, do planejamento das políticas e da implementação das ações da área de recursos humanos.

The introduction of total quality and the human resource management: an emphasis on resistance to change

Abstract

This paper is about a subject in evidence in the context of organization management. The main goal is to focus the implications of the introduction of the total quality management in the human resources administration. Considering the researched literature, it is verified that the human resources area assumes a ‘new paper’ due to the inherent transformations of the total quality management. In synthesis, the new paper assumed by human resource management is mainly related to the changes in the work relations due to the application of total quality tools. Besides the total quality management model produces alterations in the behavior and in the people way of thinking as well in the relationship of the organization with the environment, generating social and cultural transformations in the organizations management practices.

Keywords: Total Quality. Human Resources Management. Management Technology.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira T. Learning, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1989.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, p. 29-37, out./dez. 1988.
- FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, ano 8, v. 3, n. 4, p. 53-59, maio/jun. 2004.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FRANCO, Simon. O conto da empresa humana (Carreira e Você). **Revista Exame**, São Paulo, p. 124, 22 ago. 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, Magda Almeida. Modernização industrial no Brasil: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. **Educação & Sociedade**, n. 45, ago. 1993.
- OLIVEIRA, Graziela de. Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 54-59, out./dez. 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set. 1995.
- RUAS, R.; ANTUNES, E. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TOLEDO, Flávio. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- WILLIAMS, Richard L. **Como Implementar a Qualidade Total na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

