



VII CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA FEPI

Pesquisa Científica, Oportunidades e Desafios.

UM ESTUDO DA INFLUENCIA GESTÃO DE PESSOAS NA MELHORIA DA QUALIDADE DENTRO DAS EMPRESAS: UMA PREPARAÇÃO PARA O MERCADO COMPETITIVO

Crislaine Carvalho⁽¹⁾; Edicarlos Geraldo dos Santos Junior⁽²⁾; Fabiana Amaral de Azevedo Sene Silva⁽³⁾

¹Aluna do curso de Engenharia de Produção, FEPI, crislaineckr@gmail.com; ²Aluno do curso de Engenharia de Produção, FEPI, edicarlos.jr.santos@gmail.com; ³Professor do curso de Engenharia de Produção, FEPI, fabianasenne@hotmail.com.

RESUMO

A melhoria contínua é uma das preocupações presentes dentro das organizações, e estas estão sempre a procura de ferramentas que possam auxiliar nesse processo. A gestão de pessoas como ferramenta de melhoria pode ser um diferencial para as empresas no mercado competitivo. Este trabalho tem a finalidade de apresentar o relacionamento entre a gestão de pessoas e a qualidade, através de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo. Onde foi estudada a evolução histórica da qualidade e os reflexos da gestão de pessoas nesse processo. Foi estudado também uma evolução do termo Gestão de Pessoas e suas diversas nomenclaturas adotadas ao longo do tempo, e as influências dessas nomenclaturas no relacionamento com os funcionários. Essa pesquisa trouxe resultados positivos a respeito das influências da gestão de pessoas na melhoria da qualidade, o que confirmou a hipótese inicial desse trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; qualidade; melhoria; competitividade; valorização.

INTRODUÇÃO

O mercado atual está vivendo um momento em que as empresas se veem obrigadas a buscar ferramentas que as permitam produzir melhor e com menor custo. Segundo Chiavenato (2010, p.04), “as organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”.

O sucesso de uma organização depende de como seus recursos são administrados. O capital humano constitui grande parte desses recursos, então, o seu desempenho influencia, em maior ou menor grau nesse sucesso. Dessa forma, a administração de recursos humanos vem sendo utilizada como estratégia para promover ou manter uma vantagem em relação aos seus concorrentes no mercado.

Investir no gerenciamento do capital humano é investir também em qualidade, qualidade esta que durante muito tempo foi preocupação apenas de

um setor dentro das organizações. Isso por que o que antes era um diferencial, a qualidade constitui hoje um pré-requisito de qualquer produto ou serviço.

Contamos hoje em dia com um sistema integrado, envolvendo de alguma forma todos os setores. O que torna a visão sobre esse requisito mais ampla, facilitando na adoção de ferramentas para sua melhoria contínua.

O presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo de como a gestão dos funcionários pode auxiliar no processo de melhoria da Qualidade. Esse estudo será realizado por meio de uma revisão bibliográfica, de caráter qualitativo.

Evolução da Gestão da Qualidade

O grande desafio enfrentado pelas empresas é entender o que o consumidor considera ao adquirir um produto ou serviço. A definição da qualidade é ampla, ou seja, a qualidade do produto dependerá da demanda que se pretende satisfazer (PALADINI, 2011)

A forma como a empresa vai se posicionar no mercado, depende inicialmente, das necessidades que ela se propõe a atender. Como a qualidade pode ser vista de diversas maneiras, é necessário que a empresa possua metas muito bem definidas, pois a definição de qualidade para as empresas dependerá dessas metas e qualquer visão errônea desse conceito pode refletir no seu desempenho diante do mercado. (PALADINI, 2011)

Como será apresentado no histórico a seguir, esse conceito nem sempre foi adotado pelas empresas, já que em seus primórdios a qualidade era percebida apenas na fase de inspeção, ou seja, já com o produto pronto.

Quando a confecção dos produtos era totalmente artesanal, o artesão tinha domínio de todo ciclo de produção, desde a concepção até o produto final. Porém nessa fase, a preocupação com a qualidade estava voltada somente ao produto final, ou seja, a qualidade era percebida apenas na fase de inspeção. Embora houvesse por parte do artesão a preocupação em atender as necessidades dos clientes, não havia um controle da qualidade durante o processo. (CARVALHO; PALADINI, 2005)

Nessa fase, onde a qualidade era controlada apenas via inspeção do produto final, conceitos como de confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificações estavam ainda sendo desenvolvidos. Todo processo de fabricação de um produto era realizado por um grupo de artesãos, porém como não havia a aplicação dos conceitos citados anteriormente, embora fizessem parte de um mesmo projeto, o resultado final dos produtos não era o mesmo, ou seja, os produtos saíam diferentes (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Após a primeira guerra mundial, no início do século XX, surgiu um novo modelo de produção: a produção em massa. A chave para a produção em massa, segundo WOMACK; JONES; ROOS (2004, p.14) “consistia na completa e consistente intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si”.

Uma importante característica dessa fase, é que as necessidades dos clientes não era a prioridade das empresas e esse modelo de produção não permitia produzir uma grande variedade de produtos. Um bom exemplo foi o Ford T ou Ford Bigode, produzido pela Ford entre 1908 e 1927. O cliente

poderia escolher o veículo que quisesse desde que fosse preto (CARVALHO; PALADINI, 2005).

No fim da Segunda Guerra Mundial, surgiu o conceito de garantia da qualidade. Nessa fase, devido à reorganização das indústrias, a inspeção e o controle estatísticos da qualidade não eram mais suficientes para garantir a qualidade dos produtos. As principais características dessa fase é que a ênfase passa a ser no ciclo de produção e deixa de ser apenas no produto final (GIL, 2006).

Na década de 80 se consolidou o conceito de Controle da Qualidade Total, nessa fase a qualidade passa a ser responsabilidade de todos dentro das organizações. Esse novo conceito passa a contar com a mobilização dos funcionários para melhoria contínua da qualidade. Além de um pré-requisito, a qualidade é tratada como objetivo dentro das empresas. (GIL, 2006)

Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2006, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Foi durante o século XX, a partir da Revolução Industrial, que as mudanças no comportamento das organizações em relação às pessoas começaram a acontecer. A seguir serão descritas as fases da evolução histórica da Gestão de Pessoas.

Administração Científica

A Administração Científica, fundada por Frederick Winslow Taylor (1857-1915), no início do século XX, tinha como princípio a adoção de métodos científicos às atividades administrativas, deixando de lado a improvisação e o empirismo, cedendo os lugares para o planejamento e a ciência. (CHIAVENATO, 2014)

O principal objetivo da Administração Científica proposta por Taylor era a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção, ou seja, uma forma de gestão que permitisse que o funcionário produzisse mais com o menor tempo e sem elevar os custos da empresa. (CHIAVENATO, 2014)

Nessa fase a preocupação principal era com as atividades dos operários. Através de observações diretas dessas atividades, Taylor percebeu que o

funcionário produzia muito menos do que era capaz.

A partir dessa conclusão, desenvolveu-se a Administração Científica, que do ponto de vista técnico, pode ser caracterizada pela racionalização do trabalho. Isso porque Taylor fez um estudo dos tempos e movimentos, onde foi possível a simplificação dos movimentos (CHIAVENATO, 2014).

Com a atividade padronizada e seu tempo de execução definido, surge o novo desafio: como fazer o funcionário colaborar com a empresa? Já que o aumento da produtividade é o objetivo da empresa e não do funcionário. Pensando nisso, Taylor e seus seguidores desenvolveram os planos de incentivo salariais e os prêmios de produção, ou seja, quanto mais o funcionário produzia, mais ele ganhava. E para o funcionário que ultrapassasse o tempo padrão a remuneração era acrescida de um prêmio de produção. (CHIAVENATO, 2014).

Dessa forma, os incentivos salariais faziam com que o homem utilizasse toda sua capacidade para produzir, obtendo um ganho maior e a empresa atingia seu objetivo que era aumentar sua produtividade. (CHIAVENATO, 2014)

Embora esse modo de organização tenha se difundido em muitas organizações na primeira década do século XX, esse novo modelo de administração foi duramente criticado. Isso por que não permitia o desenvolvimento das pessoas por si mesmas, ou seja, inibia a capacidade criativa dos operários..

Administração de Pessoal - Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas surgiu devido à preocupação com os fatores psicológicos e sociais do ser humano. Essa teoria teve como base os estudos do psicólogo Elton Mayo (1880-1949), que desenvolveu uma experiência na fábrica Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago. (GIL, 2006)

Essa experiência, iniciada no ano de 1927, ficou conhecida como experiência de Hawthorn, e tinha como objetivo inicial analisar a influência do fator iluminação na produtividade. Porém durante a experiência foram encontrados outros fatores que estavam prejudicando os resultados, e um deles era o fator psicológico. Inicialmente houve a tentativa de desconsiderá-lo, no entanto, os

resultados continuavam apontando sua influência. (CHIAVENATO, 2014)

Dessa forma, essa experiência se estendeu até o ano de 1932, quando concluiu-se que os fatores psicológicos e sociais influenciavam de forma direta na produtividade e não era possível desprezá-los. Segundo Chiavenato (2014, p. 170) "É a capacidade social do trabalhador que determina seu nível de competência e eficiência, e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido".

Apoiado nesses resultados, as empresas passaram a investir nas relações humanas, buscando um ambiente em que o trabalhador se sentisse satisfeito e confortável, com o objetivo de aumentar a eficiência do trabalhador, resultando no aumento de produtividade para a empresa.

Departamento de Relações Industriais

A partir da década de 50, logo após a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos trabalhistas tomaram força, e a pressão que estes passaram a exercer sobre as empresas fez com que as mesmas se preocupassem mais com as condições de trabalho e com os direitos dos trabalhadores. Agora, além do departamento de Relações humanas, algumas empresas criaram também o departamento de Relações Industriais, que cuidava das relações legais entre a empresa e os empregados. (GIL, 2006)

Departamento de Recursos Humanos

A partir da década de 60, a Administração de Recursos humanos veio para substituir os termos: Administração de Pessoal e Relações industriais. Esse novo modelo de gestão dentro das empresas passa a adotar uma maneira sistêmica de administrar seu pessoal. (GIL, 2006)

Sistema pode ser definido, segundo Gil (2006, p. 21) "como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

A Administração de Recursos humanos passa a buscar em sua equipe a influência de diversas áreas do conhecimento, além de buscar a interação dos sistemas com os subsistemas para tomada de decisão. Esses subsistemas dos

recursos humanos seriam os responsáveis por treinamento, seleção de pessoal, cargos e salários, etc. (GIL, 2006)

Departamento de Gestão de Pessoas

A partir da década de 1990 o termo Administração de Recursos Humanos passou a sofrer diversas críticas, entre elas, em seu próprio nome, que designava as pessoas como recursos dentro das organizações e que elas precisavam ser administradas para se obter o máximo rendimento delas. (CHIAVENATO, 2010)

Com o surgimento da Era da Informação, em 1990, surge também o departamento de Gestão de Pessoas. Segundo Chiavenato (2010, p. 42) “Na Era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Na Gestão de pessoas, os empregados passam a ser tratados como parceiros da organização, e não mais como recurso, já que as mesmas fazem parte do capital intelectual das organizações e são fornecedoras de conhecimento. (CHIAVENATO, 2010).

O gestor de pessoas não trabalha sozinho, pelo contrário, ele trabalha em equipe. E é através dessa equipe que ele atinge seus objetivos. A partir de agora, ele passa a ter a responsabilidade não só de contratar e treinar novos colaboradores, mas passa a ser função desse gestor também manter esses colaboradores dentro das organizações e acompanhar seus resultados. (CHIAVENATO, 2010)

Valorização do capital humano como diferencial competitivo

Segundo Chiavenato (2010, p.11) “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser fontes de sucesso como podem ser a fonte de problemas”.

Nessa nova visão, assim como os fornecedores, os investidores e os consumidores, os empregados também são considerados parceiros das organizações, e eles contribuem com a empresa oferecendo e investindo seu conhecimento e suas habilidades, e como os outros parceiros, seu objetivo é obter um resultado satisfatório com o seu investimento (CHIAVENATO, 2010).

O setor de gestão de pessoas passa a funcionar, em muitas empresas, como um gerenciador de garantia da qualidade. (CHIAVENATO, 2010)

Considerações finais

Como foi apresentado no trabalho, a maneira como as empresas tratam seus funcionários podem determinar a eficiência dos mesmos na execução de suas atividades e consequentemente a eficiência da própria empresa..

Quando um funcionário é tratado como parceiro da organização, ele se sente parte dela, e tende a conciliar os seus objetivos com o objetivo da empresa, em uma solução ganha-ganha, ou seja, quanto melhor ele exercer suas atividades mais a empresa reconhecerá seu esforço, isso porque ele estará ajudando a empresa a atingir seus objetivos.

Sendo assim, pode-se concluir que uma gestão inteligente do capital humano, pode exercer uma grande influência positiva na melhoria da qualidade, garantindo assim a satisfação do funcionário e juntamente com o gerenciamento correto de outras funções dentro das organizações, o sucesso da empresa. Aliar a gestão de pessoas a gestão da qualidade pode facilitar o desenvolvimento

Referências

CARVALHO, M. M; PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas, volume I. 7. Ed. Barueri, SP: Monole, 2014.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. – 11. Reimpe. – São Paulo: Atlas, 2006.

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e prática. 2. Ed. Atlas – 11. Reimp – São Paulo: Atlas, 2011.

WOMACK, J. P; JONES, D. T; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Tradução de Ivo Korytowski, Nova ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 13ª reimpressão.