

## POR ONDE COMEÇA A QUALIDADE ?

ALICE DIAS PAULINO<sup>1</sup>

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

### Resumo

A Qualidade representa nos dias de hoje um sinônimo de sobrevivência econômica para muitas empresas que disputam seu espaço em um mercado produtor e consumidor altamente competitivo. Com uma história de quase cinquenta anos, desde a sua origem no Japão, a qualidade ganhou destaque e importância nas empresas, diferenciando seus produtos ou serviços por meio da aplicação dos seus princípios, técnicas ou ferramentas. Muitos dos trabalhos ou textos sobre a qualidade abordam, quase de uma forma mágica, as possíveis mudanças e os benefícios que resultam dessa nova sistemática de trabalho; nesse cenário, as empresas investem nessa área em busca de um desempenho de alta produtividade e competitividade. Entretanto, parte dessas experiências resulta em histórias de insucessos. Com resultados comprovados, as práticas da qualidade conseguem imprimir um ritmo diferenciado na organização, tornando-a mais ágil, flexível e competitiva. O referencial de aplicação dos programas de qualidade é, ainda, prioritariamente tecnicista, sobrepondo-se às pessoas envolvidas no sistema. Essa é uma questão que requer uma cuidadosa atenção por parte dos gestores de uma política da qualidade. A discussão central desse trabalho ressalta, sob o ponto de vista psicossocial, dois dos fatores prioritários - a Educação e a Motivação -, que devem ser considerados como pilares do *modelo japonês de organização industrial*, promovendo um real diferencial nas novas relações de trabalho, quando utilizados estrategicamente.

### 1. INTRODUÇÃO

Atuando e convivendo por muitos anos na área de Recursos Humanos, em organizações nacionais e multinacionais, foram muitas as oportunidades de acompanhar e de participar da implantação de “programas-melhoria para a qualidade”, e todas essas experiências foram essenciais para essa reflexão acerca do modelo de gestão para a qualidade, reconhecendo que, com frequência, as empresas se deparam com grandes dificuldades para se obterem os resultados de produtividade traçados, bem como funcionários preparados e trabalhando com qualidade.

Neste sentido, também se constata que ainda deixa a desejar a *sensibilidade gerencial* na compreensão de que a mudança organizacional implica em “alterar um estado interno” relacionado a valores, crenças e atitudes. A Organização se faz pelas pessoas que a representam. Portanto, estamos falando de mudanças na forma de ser, pensar e agir, onde pessoas passam a assumir novos papéis e responsabilidades na estrutura, quer administrativa, técnica ou operacional.

---

<sup>1</sup> Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá.

As novas práticas para a realização das atividades, ou tarefas, atreladas a uma nova visão, ou ao desenvolvimento de uma nova concepção gerencial, demanda um certo tempo entre o *conhecer*, o *entender*, o *assimilar* e o *realizar*, de maneira espontânea e motivada.

A visão parcial com que têm sido aplicados os programas de qualidade nas empresas, na maioria, importando-se algumas técnicas de gerenciamento, vem acarretando impactos negativos nas relações trabalho-indivíduo-organização.

Alguns conceitos, ainda pouco discutidos na implantação do modelo para a qualidade, são objetivo de reflexão neste texto. Qualidade, afinal, por onde se inicia?

## 2. A QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Na relação *peçoas e qualidade*, muitas são as histórias de sucesso, porém, com igual ou maior intensidade, são os fracassos vividos por empresas na tentativa de implementar a Qualidade. Por dificuldades encontradas com as pessoas, pela escolha de caminhos ineficientes para a implantação de seus programas, ou por inabilidade das lideranças, nem sempre a empresa consegue um resultado harmonioso, pois existe uma forte crença de que transferindo-se alguns conhecimentos, pode-se transformar a empresa em uma organização de qualidade. Recentemente, em entrevista, Crosby (1990) afirmou que não é por mero acaso que apenas 1% dos projetos de qualidade é bem-sucedido. Segundo o autor, qualidade tem mais haver com filosofia do que com estratégias de mercado:

*Qualidade pressupõe estratégia de empresa, ou seja, valores da cultura da organização (as crenças), que são traduzidos por orientações precisas (as políticas), que são diretrizes ao planejamento e à ação (as estratégias). Sem uma estratégia global, as estratégias tornam-se conflitantes e episódicas e conceitos como o de qualidade tendem a tornar-se simples modismos que não resistem aos primeiros insucessos (Crosby, 1990).*

A história da Qualidade tem sua origem no Japão, nos anos 50, a partir de seu *movimento de produtividade*. O momento econômico, social e cultural que se encontrava o país, derrotado de uma guerra mundial, explica a grande transformação política e tecnológica em busca da recuperação da economia japonesa. As empresas, fortemente encorajadas em buscar sua produtividade (sobrevivência), investiram em pesquisas na área produtiva. Nesse contexto, os estudos sobre “variação de processos” desenvolvidos por William E. Deming (físico e matemático americano), e as técnicas estatísticas aplicadas em processos de produção, desenvolvidas por Joseph M. Juran (engenheiro elétrico, romeno), marcaram o pioneirismo dessa nova fase industrial para o Japão.

Convencionado o “modelo japonês de organização industrial”, a Qualidade atingiu todos os níveis da organização e, em sua evolução, fortaleceu-se como um conceito gerencial com seus métodos e ferramentas específicos para *gerenciar e padronizar as atividades de trabalho, planejar os processos, solucionar problemas*.

No Brasil, a Qualidade começou a ser difundida entre as décadas de 70/80, através da aplicação do CCQs (Círculo de Controle da Qualidades)<sup>2</sup>, prática adotada por grandes multinacionais com suas subsidiárias no Brasil. Em sua evolução, por competitividade ou modismo, passou por diversas fases distintas – controle estatístico, inspeção, garantia (referindo-se ao processo de Garantia da Qualidade), normatização dos processos produtivos.

A idéia de “qualidade total”, como um milagre econômico japonês, cada vez mais se incorpora nas organizações e cada empresa escolheu, ou vem escolhendo, caminhos diferenciados em sua aplicação: *Kambam* (controle de produção), *Kaisen* (melhoria contínua), *Just-in-Time* (controle de estoques), *Círculos de Controle da Qualidade* (CCQs), *5 Ss* (conceitos de organização e limpeza), *Controle da Qualidade Total* (TQC), *QFD* (desdobramento da qualidade), *Certificação da Qualidade* (Série ISO-9000), dentre as mais destacadas práticas de organização do trabalho.

Mesmo com essa visão restrita de “instrumental da qualidade” com fins de organizar um sistema de produção, a Qualidade ganhou um crescente interesse e, até por questões da rápida mudança no mercado produtor e consumidor, as empresas brasileiras passaram a usar a “qualidade” como sinônimo de competitividade industrial ou de serviços: *qualidade de trabalho, qualidade de serviço, de informação, de processo, de divisão, de pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos... É a qualidade em todas as suas manifestações* (Drüg & Ortiz, 1994).

Recentemente, a NBR-8402 (Norma Brasileira para a qualidade) sugere, conceitualmente, que

*gestão da Qualidade Total é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade e baseado na participação de todos os seus membros, visando sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e para a sociedade.*

Na prática, o modelo de gestão “Qualidade Total” vem promovendo gradativamente o envolvimento de toda a organização: produção, processos, todos os níveis hierárquicos, sendo considerado, nos dias de hoje, um mito que oferece todas as respostas e soluções para a empresa e seu mercado consumidor.

Não se pretende, aqui, questionar sobre a importância, ou desacreditar nos resultados de suas ferramentas, que visam preparar a organização dentro dos padrões globais de modernidade e produtividade.

Nessa corrida desenfreada em direção aos padrões mundiais da qualidade, é muito forte a ênfase que se faz sobre os processos, métodos, equipamentos, questões de ordem bastante tecnicista (mecanicista), e muito pouco se tem discutido em relação aos impactos desses programas sobre a vida dos trabalhadores e sua efetividade como um fator de mudança cultural para a organização.

A questão é, ainda, a falta (ou ausência) de preparo das pessoas para essa *modernidade*, que faz com que parte das experiências não chegue ao final da implantação,

---

<sup>2</sup> Processo liderado pela Fundação Christiano Ottoni (FCO), com sede na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.

causando, às vezes, grandes prejuízos nas relações de trabalho. Nestes casos, parte das empresas que abandonam sua iniciativa perde os investimentos realizados e, por outro lado, os funcionários, sob intensa pressão, passam a ter uma visão negativa e depreciativa da qualidade e, com muita frequência, são demitidos por “não adequação ao novo sistema de trabalho”.

### 3. RECURSOS HUMANOS: PREPARANDO PESSOAS PARA A MODERNIDADE

Quando a empresa inicia a sua trajetória na conquista dos padrões da qualidade, começa, usualmente, implementando algumas das ferramentas do sistema e treinando as pessoas para as novas habilidades requeridas.

Processos de Certificação ISO 9000 e implantação do programa 5Ss, freqüentemente adotados como os “primeiros passos para a qualidade”, mostram claramente a priorização em relação aos procedimentos técnicos.

As dificuldades relacionadas à participação, iniciativa, envolvimento dos funcionários são detectadas pelos gestores da qualidade, como “algumas carências”, momento em que a empresa percebe que precisa desenvolver *maior consciência dos funcionários para a qualidade*.

É interessante, senão curioso, notar como a alta gerência acredita que vai conseguir na prática implantar e manter suas novas políticas de qualidade, principalmente porque parte das teorias (DEMING, JURAN, CROSBY) que apontam a *participação e envolvimento* das pessoas como um meio para a empresa obter qualidade, produtividade e competitividade.

Observando-se as diferentes formas de “implantação da qualidade”, é comum a programação de treinamentos internos, como primeira etapa para se capacitar os funcionários ao desempenho das novas metodologias de trabalho, confiantes de que assim procedendo estão assegurando a mudança das rotinas, a modernidade da estrutura industrial e administrativa e os resultados operacionais com qualidade e produtividade.

Entretanto, um Programa de Qualidade vai além de “simples ferramentas de trabalho”. Destacadamente, é um modelo de gestão e um *sinônimo* de pessoas trabalhando sob o mesmo objetivo e em equipe, e não há como negar que sua implantação depende, em maior parte, de mudança de atitudes e, no restante, do aprendizado de novas técnicas:

*(...) reunir pessoas num lugar e provocar participação em tarefas grupais, através de objetivos e metas formalmente estabelecidas, e esperar que reajam corporativamente e com eficácia é uma ingenuidade habitual e uma frustração constante. As pessoas são muito menos racionais que emocionais...* (Matos, 1996).

A qualidade traz uma nova forma de se relacionar; e que somente através da participação ativa de cada um dos funcionários, e pela somatória desses esforços, se consegue trabalhar diferentemente uma atividade, ou um determinado conjunto de tarefas. Além do aprendizado técnico necessário quando se busca a normalização de certas atividades da empresa, os funcionários necessitam reconhecer os novos conceitos implícitos nessa nova sistemática; precisam desenvolver (adquirir) confiança nessa nova visão do trabalho (acreditar na nova maneira de se executar a mesma tarefa); estar predispostos (pró-ativos) às mudanças provenientes dessa nova visão e concepção para a realização do trabalho.

Essa visão é fundamental quando se pratica a gestão de pessoas para a qualidade. Tem que existir um comprometimento organizacional “de cima para baixo” no gerenciamento das pessoas, fundamentada no desenvolvimento da qualidade individual e, depois, na qualidade da empresa. Priorizando o desenvolvimento dessa forma, estamos dando um primeiro passo para gerar maior confiança nas pessoas. Estamos criando um clima satisfatório para que as pessoas entendam, assimilem e reconheçam “porquê e para quê mudar”.

É fundamental reconhecer que pensar em “gerência participativa para a qualidade”, sem ter uma política interna de desenvolvimento e valorização das pessoas é, com certeza, implantar uma estrutura sem um “alicerce de sustentação”.

Desenvolver pessoas é reconhecer que elas têm um potencial mental que pode ser desenvolvido e modificado; que podem melhorar seus níveis de desempenho e competência; que sentem satisfação com os resultados do trabalho que realizam; reconhecer, enfim, que os melhores resultados são conseguidos num ambiente de trabalho mais harmonioso, onde as pessoas são consideradas importantes e tratadas com respeito. Sob este enfoque, ressaltamos a afirmação de Matos (1996a) de que *o trabalho precisa oferecer um significado, além da materialidade. Ser um meio de realização pessoal, não de obrigação por salário, para que resulte em algo positivo. O trabalho traz em si um valor agregado.*

Portanto, faz parte do *preparar pessoas para a modernidade* a prioridade na melhoria das relações da empresa com seus funcionários, modificando, sobretudo, o tratamento para com elas, nas condições básicas para o trabalho, no reconhecimento das pessoas, antes mesmo de se propor o chamado *sistema da qualidade*.

Sob essa visão, a empresa terá maior chance de sucesso na aplicação de seus programas de qualidade como uma alternativa de melhoria do negócio.

#### **4. DESENVOLVENDO PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO**

Um “estado de melhoria total” significa, sobretudo, apreender novos valores, integrar uma nova realidade *que mude sua forma de pensar e agir*, que promova uma nova compreensão de suas atitudes em relação à *qualidade pessoal*.

Estamos enfatizando, portanto, que a educação é essencial para o processo de mudança organizacional, qualquer que seja ela. Mariotti (1996) afirma com muita propriedade que *a empresa é o lugar onde se ensina e se aprende continuamente*.

Muitas empresas vêm investindo significativamente na educação de seus funcionários; algumas já reconhecem e adotam formalmente um “Centro de Educação e Desenvolvimento”, com a responsabilidade de promover a mudança cultural na organização. A expressão *treinamento* passa a ter uma conotação mais restrita, indicando o fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas específicas, com objetivos definidos para a realização do trabalho.

Recentemente, diante das dificuldades, um membro da diretoria de uma empresa familiar fez um comentário marcante, quase num desabafo: “...fiz tudo o que foi solicitado. Investi em treinamento, investi em novos equipamentos para a produção buscando melhorar os resultados da empresa, mas do que adiantou? A empresa continua apresentando

*problemas, e não consegue trabalhar com maior produtividade ...*”. Mas, qual será a política de valorização humana que permeia as relações funcionais nessa empresa ?

Essa tendência em se considerar o treinamento de novas habilidades como o *ponto central* para o desenvolvimento da qualidade é uma ação gerencial imediatista e freqüente para se obterem resultados por meio do “treinamento operacional”, reduzindo a qualidade num procedimento técnico-operacional.

Treinar pessoas é, principalmente, prepará-las para executar suas funções; é fundamental que exista tecnicamente o treinamento para desenvolver novos comportamentos ou ações voltadas às práticas de realização das tarefas, ou para solucionar problemas decorrentes de seu processo de execução. Afirmar que as pessoas estão “treinadas para a qualidade” é verdadeiro quando a empresa investiu no treinamento operacional. O treinamento tem seu espaço e importância quando se precisa fornecer conhecimentos específicos e essenciais para a execução do trabalho.

O resultado não pode ser diferente, de acordo com o paradoxo da “qualidade sem qualidade”, descrito por Matos (1996a). Segundo o autor, o que se vê nas empresas é uma busca ansiosa *que desvia as atenções de objeto para o processo. Não há uma preocupação estratégica pelo homem de qualidade, gerador de serviços e produtor da qualidade, mas em processos e produtos considerados “padrões de qualidade”*.

Nossa reflexão aponta que as pessoas precisam mais do que *fazer* diferente; precisam *pensar* diferentemente, mudando alguns significados e conceitos adquiridos no decorrer de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Essa mudança interior (mental, psicológica) é um processo lento; cada um de nós tem seu próprio *ritmo interno diferenciado* para aceitar e vivenciar novas experiências.

Considerando esses aspectos, a qualidade é um processo lento. Na prática, não se consegue a qualidade vinda de fora para dentro. Não se implanta qualidade apenas *definindo* quais são os “novos padrões de comportamento aceitáveis”.

Parte das experiências relatadas de empresas comprova as dificuldades e resistências que enfrentam os Programas de Qualidade. Instituir a qualidade, obter a certificação ISO, implantar métodos de controles de trabalho, certamente não desencadeia a “Qualidade Total”.

De forma muito significativa, e com essa visão a longo prazo, a Educação é um componente da cultura, e seu surgimento e evolução implicam em mudança. Em seu sentido mais amplo, educação (do latim “*ex-ducere*”), significa conduzir (“*ducere*”) para fora valores que já existem nas pessoas em forma de potencial. O comportamento das pessoas pode ser fundamentalmente orientado por esses valores. A educação é um processo de mobilização dos potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora. Estamos falando, portanto, numa transmissão de conhecimento, ativo.

Fica difícil prever resultados positivos em empresas que buscam implantar “qualidade de produtos ou de serviços” num contexto onde as pessoas não estão preocupadas em melhorar, em desenvolver, em gerar novos desafios, e quando nem mesmo a empresa tem uma política interna para promover esse desenvolvimento .

## 5. MOTIVAÇÃO: UM FATOR FUNDAMENTAL PARA A QUALIDADE

Como se motivam pessoas? De que forma são conquistadas para se engajarem em um novo sistema de trabalho?

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo, em 1927: *A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo... uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores* (Aquino, 1987).

Maslow, considerado o psicólogo mais influente na década de 50, coincidentemente no mesmo período em que a qualidade começa a ser difundida, desenvolve em sua teoria o conceito da “hierarquia das necessidades humanas”. Ele reconhece que o indivíduo tem um potencial para crescer e busca sua auto-realização através do atendimento gradativo de suas necessidades básicas (fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima, de auto-realização). Quanto mais a pessoa avança nesse processo, aumenta seu nível de realização e, em consequência, de sua eficiência.

Hesberg, em 1969, propõe em sua teoria que o indivíduo é influenciado por diferentes fatores externos, alguns que levam à satisfação (“fatores motivacionais”) e outros que levam à insatisfação (“fatores higiênicos e ou de insatisfação”). Portanto, existem os fatores que geram um motivo (*vontade*) para que a pessoa realize seu trabalho.

A definição proposta por Archer pretende resolver definitivamente a dificuldade de discernir *motivação* de *satisfação*, na tentativa de ajudar as empresas a solucionar essa confusão, e até desfazer o mito de que se consegue *motivar pessoas*. Segundo o pesquisador,

*Motivação seria sinônimo de necessidade; assim sendo, os diferentes tipos das próprias necessidades humanas é que seriam os únicos fatores de real motivação para o trabalho. Os instrumentos, ou meios pelos quais estas necessidades são atendidas representam, então, fatores da satisfação ou de insatisfação caso não recebam o devido tratamento...* (Coda, 1990).

Os estudos nessa área cada vez mais indicam que o fator motivação vem de *dentro para fora*. Bergamini (1990a) relata algumas dessas pesquisas atuais, mostrando sua concordância quando afirma:

*recentemente, num interessante artigo, Gooch e McDowell assim se exprimem: a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo .*

Um ponto de partida, então, é reconhecer que as pessoas também podem fazer suas próprias escolhas; que podem agir, relacionarem-se e decidirem de acordo com seus sentimentos, emoções e/ou necessidades; que as pessoas *são produtos* de seu ambiente de trabalho à medida que encontrem situações que gerem o seu *bem-estar pessoal*, ou seja, podem ser mais criativas, mais comprometidas e pró-ativas quando estão em um ambiente mais harmonioso em relação às condições de trabalho, equipamentos, tratamento e reconhecimento.

Segundo Bergamini (1990b),

*o perigo maior de se considerarem os fatores extrínsecos ao indivíduo como a força motriz de sua motivação é o de levar muitas empresas a cometer erros grosseiros,... exemplos tais como: horários flexíveis, férias adicionais, concessão de prêmios, planos de benefícios, aumentos de salários por mérito etc... porque sempre se acreditou que tais fatores teriam o condão de aumentar a motivação daqueles que trabalham.*

Existe um mito, afirma a autora, de que a real motivação para o trabalho *está diretamente associada às políticas de salário, de treinamento, promoção, benefícios ou a critérios adequados de recrutamento e seleção.*

Entretanto, essa forma de atuação da empresa em relação aos seus funcionários vem sendo revista e até desmontada. Segundo Bergamini (1990b), uma nova linha de pensamento com grande repercussão na Europa e Canadá e que representa uma evolução em relação ao estágio teórico do trabalho de Herzberg lança a hipótese fundamental de que a motivação das pessoas para o trabalho não depende exclusivamente das políticas executadas e definidas pela área de Recursos Humanos das organizações.

Na prática, a relação é, em grande parte, de troca (“cenoura na ponta da vara”), com a expectativa de aumento de produtividade para a empresa. Essa relação “faz isso que eu dou algo em troca” induz as pessoas a agirem em função de uma *promessa* (usualmente dinheiro), e isso freqüentemente ocorre quando a empresa tem a preocupação imediata sobre os resultados. F. Herzberg (1975) discute a idéia de que o “pebun”<sup>3</sup> é uma tentativa externamente feita pela direção das empresas para “instalar um gerador” no funcionário e que, segundo o autor, revelou-se um fracasso total. É comum a organização dar um pontapé para o funcionário se movimentar, porém, o *pebun* não é motivação. Afirma ainda o autor que

*... posso carregar a bateria de um funcionário, depois recarregá-la. Mas somente quando ele tiver seu próprio gerador é que poderemos falar em motivação. Não precisará, então, de estímulo externo. Ele terá vontade de executar as tarefas.*

Com muita freqüência as empresas se preocupam em “motivar os funcionários para o trabalho”. Com igual freqüência, são solicitados à área de Recursos Humanos os “treinamentos motivacionais” ou a criação de programas específicos com esse fim: prêmios de produtividade, por participação, cumprimento de metas, plano de benefícios diferenciados, adicionais de salário em final de ano ou outras formas de incentivos especiais.

Resultante, com igual freqüência, é a incompreensão dos empresários, gerentes ou chefes quando afirmam que investiram nas pessoas, que treinaram, mas não vêem mudanças significativas ou não percebem as pessoas motivadas.

Na questão motivação, podemos relacionar algumas informações: a motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas; somente as necessidades são os motivadores do comportamento; as necessidades são intrínsecas ao indivíduo.

---

<sup>3</sup> Expressão figurativa usada pelo autor que indica um pontapé; consiste em empurrar o indivíduo para que este faça uma determinada tarefa.



Os administradores não podem motivar; os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades humanas.

Crosby (1990), quando questionado sobre quais áreas na vanguarda da qualidade que sofreram as mais dramáticas mudanças, afirma que, em primeiro, é a implantação e, em segundo lugar, a atitude. Segundo o autor,

*as atitudes mudam quando o ambiente de trabalho ou a cultura das empresas muda; não antes. Reunir pessoas e discursar para elas, ou “motivá-las”, muda muito pouco... Quando trabalhar é um prazer, porque os requisitos da qualidade são levados a sério e o gerenciamento é prestativo, então as atitudes se modificam permanentemente.*

Implantar Gestão da Qualidade, portanto, é uma questão de envolvimento e comprometimento. As pessoas precisam *entender e querer* assumir um novo papel para provocar uma melhoria da qualidade. A motivação passa a ser consequência natural, resultante dessa relação de respeito e reconhecimento.

## 6. CONCLUSÃO

*O processo de Qualidade Total se inicia com a busca do TQC – Total Quality Culture – com a intenção de envolver a organização: do operário ao presidente (DRÜGG & ORTIZ, 1994)*

Qualidade é um novo modo de agir das organizações. Por isso está associada à idéia de filosofia, um processo cultural, não uma teoria administrativa.

Essa visão é fundamental para quem pratica a “gestão de pessoas para a qualidade”. Tem que existir o envolvimento e comprometimento organizacional para o gerenciamento das pessoas, fundamentados no desenvolvimento da *qualidade individual* e, posteriormente, do negócio.

Priorizando o desenvolvimento dessa forma, estamos dando um primeiro passo para gerar maior confiança nas pessoas. Estamos criando um clima satisfatório para que as pessoas entendam, assimilem e reconheçam “por quê e para quê mudar”.

A qualidade não é um resultado mágico como a alta administração acredita que seja (empresários, diretores, gerentes). Em grande parte, o fracasso dos programas mostra estar atrelado à insensibilidade ou desconhecimento, total ou parcial, por parte dos gestores da definição da política organizacional, que consiga associar a real necessidade do processo à uma ação educativa, integrando verdadeiramente o trabalhador como o *principal agente* da dinâmica dos programas de qualidade.

É necessário um entendimento gerencial sobre a qualidade, ou seja, o que se pretende com ela. Se o gerenciamento não puder fazer com que todos entendam a qualidade da mesma maneira e que trabalhem nela com sinceridade, então não resta mais nada a fazer (Crosby, 1990).

É fundamental que a liderança assuma a importância da educação de seus funcionários. De igual importância, a estratégia da empresa com relação à qualidade tem que estar claramente definida, tornando-se, dessa forma, uma “missão da qualidade” para todos.

A aquisição de novos significados através de um processo educativo, amplo, em todos os níveis da organização, é imprescindível para o caminho da qualidade.

Esse processo educativo é amplo porque se inicia com a definição da estratégia da empresa, envolvendo, principalmente, sua filosofia e políticas, ou seja, o seu entendimento para a qualidade.

Implantar qualidade é uma tarefa de carreira longa, que provém de uma política e de que a empresa esteja preparada para estimular seus profissionais para um projeto de qualidade, numa visão ampla. As pessoas têm que embarcar na missão da qualidade porque assim o desejam, não porque o chefe as obriga.

O sucesso da empresa nessa “trajetória da qualidade” decorre da conscientização de “olhar” o mundo organizacional como parte da vida, e dessa forma gerar uma política voltada à qualidade pessoal, qualidade de vida, qualidade da empresa, que integre o trabalhador enquanto *pessoa* e não enquanto um *recurso*.

Como assegurar um ambiente de qualidade se a alta gerência não demonstra qualidade em suas próprias atitudes?; se a liderança que diz trabalhar com “gestão participativa para a qualidade”, na realidade se comporta no estilo “cada um seja livre para fazer o que eu mando”; se tudo o que se espera é o imediatismo e não se consegue falar uma linguagem comum na organização; se os gestores de recursos humanos não praticam a valorização pelas pessoas ou implantam controles excessivos sobre o comportamento das pessoas sob o *pretexto* de “disciplina para a qualidade”; ou ainda, de maneira equivocada e permissiva, usar o 10º princípio da Qualidade - “a não aceitação de erros”, de forma punitiva contra seus funcionários.

Acreditando em uma via de acesso que promova o desenvolvimento individual e dos grupos, um dos alicerces para a qualidade, a alta gerência deve estar compromissada em *educar* e *envolver* as pessoas: mantendo-as bem informadas sobre os assuntos relativos à empresa, ou ao desenvolvimento do trabalho; proporcionando-lhes mais espaço para participação (idéias, decisões); atribuindo maior nível de autoridade e responsabilidade para que as pessoas consigam maior autonomia para a realização do trabalho; descentralizando o poder de decisão e fazendo com que as pessoas participem mais ativamente das soluções; reconhecendo e valorizando suas contribuições; promovendo oportunidades (reais) de crescimento profissional.

Sob essa visão, a empresa terá maior possibilidade de obter resultados satisfatórios na aplicação de seus programas de qualidade. O caminho da Qualidade, mais do que um controle de processos, depende fundamentalmente das pessoas (trabalhadores) envolvidas; depende, sobretudo, da educação que promova um clima de comprometimento e de motivação entre os funcionários, em todos os níveis da organização.

Nesta breve discussão, buscamos alertar que a Educação e Motivação são os pilares de sustentação para o “modelo japonês da qualidade”. Toda essa filosofia só se aplica quando o

ambiente organizacional, com suas características próprias e diferenciadas, está preparado para essa nova prática.

Não se consegue simplesmente *transferir* um modelo de trabalho de um lugar para outro, acreditando que sua adaptação será plena e os resultados serão satisfatórios e imediatos. Se essa for a visão de empresa, sua chance de sucesso estará provavelmente bem próxima a um “milagre japonês”.

---

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AQUINO, C. **Administração de RH**. Cap.20:Motivação no trabalho. São Paulo: Atlas, 1987.
- ARCHER, E R. O mito da motivação, In: **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERGAMINI, C.W.(a) A dinâmica da motivação. In: **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Pioneira, 1990.
- \_\_\_\_\_ (b) Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Pioneira, 1990.
- CODA, R. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. In: **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, São Paulo: Pioneira, 1990.
- CROSBY, P.B. **Qualidade - falando sério**, Trad. José Carlos B.Santos, São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- DAVIS K & NEWSTRON, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**, Trad. Cecília W. Bergamini, R.Coda, São Paulo: Pioneira,1992.
- DRÜGG, K.I. & ORTIZ O .D. **O desafio da educação - a Qualidade Total- Cap. 1,2,e 5: A História, O Conceito , A Educação**, São Paulo: Makron Books, 1994.
- KONDO, Y **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**, São Paulo: Gente, 1994, publicado originalmente no Japão como *Ohanashi Motivation*.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, **Prêmio Nacional da Qualidade**, Critérios de Excelência, 1995.
- GOMES, H. **Qualidade Total na escola**, São Paulo: Ed. Pitágoras, 1994.
- HERZBERG, F. **Novamente: como se faz parra motivar funcionários? –Artigo no.13 - Primeiro Volume da Biblioteca Havard de Administração de Empresas**, 1975.
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem-educação continuada e a empresa futuro** São Paulo: Makron Books, 1996.
- MATOS, F. G. (a) **Empresa feliz**, Cap. Redescoberta do Homem e Redescoberta do Cliente, São Paulo: Makron Books, 1996.
- \_\_\_\_\_ (b) **A empresa que pensa- educação empresarial**, São Paulo: Makron Books, 1996.