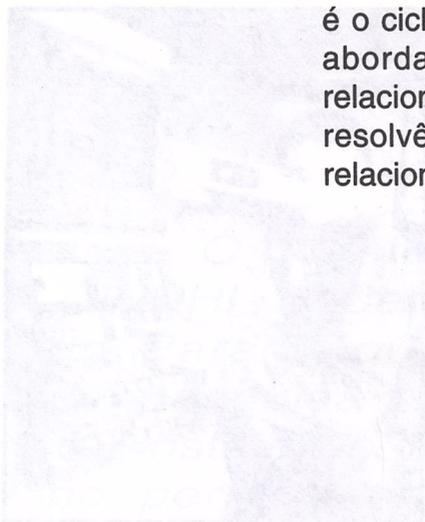


# GERENCIANDO A QUALIDADE ATRAVÉS DAS PESSOAS

**Durval Muniz de Castro**

## RESUMO

A gestão da qualidade total é uma tecnologia de administração que considera as características da natureza humana. O núcleo dessa tecnologia é o ciclo da qualidade ou o ciclo VIDA, conhecido por PDCA. O trabalho aborda os conflitos fundamentais da natureza humana que estão relacionados à busca pela qualidade, mostra como o ciclo VIDA procura resolvê-los e, nesse contexto, conceitua a gestão da qualidade total, relacionando as principais metodologias que a compõem.



## 1. INTRODUÇÃO.

Atualmente são muitas as empresas empenhadas em programas de gestão da qualidade total. Esses programas visam não apenas conquistar novos clientes, mas também reduzir custos, assegurar a lucratividade dos negócios, aumentar a satisfação dos colaboradores, simplificar estruturas administrativas. Pretendemos mostrar que tudo isso só é possível porque a qualidade, em sua essência, constitui uma resposta a anseios básicos do ser humano, contribuindo para tornar o trabalho significativo.

No presente trabalho analisamos a gestão da qualidade total a partir de seus fundamentos, que são o próprio conceito da qualidade e o ciclo da qualidade. Nosso objetivo é mostrar como eles refletem aspectos fundamentais da própria condição humana e assim constituem os fundamentos de uma tecnologia de gestão que leva em conta, de forma natural, características essenciais do ser humano. Para isso, iniciamos com considerações sobre dois problemas básicos da existência humana, seguidas pela caracterização de quatro padrões básicos de comportamento, decorrentes das atitudes em relações a esses dois problemas. Passamos então à análise do conceito da qualidade, apresentando-o como uma resposta aos dois problemas caracterizados anteriormente. Com isso, o ciclo da qualidade é visto como um caminho para a integração dos objetivos conflitantes da qualidade e da existência humana em geral. O item seguinte relaciona o ciclo da qualidade com a motivação das pessoas e indica como ele pode servir de modelo para orientar projetos de mudança organizacional. Em seguida, introduzimos o conceito de gestão da qualidade total e mostramos como, da aplicação do ciclo da qualidade ao negócio como um todo, derivam as tecnologias da qualidade total: gerenciamento de processos, gerenciamento por diretrizes, melhoramento contínuo, controle estatístico de processos, times da qualidade, reengenharia, etc..

## 2. DOIS PROBLEMAS BÁSICOS DA EXISTÊNCIA HUMANA.

Quando as pessoas comuns falam de seus grandes problemas, costumam mencionar pobreza, violência, fome, doença, desonestidade, guerra, ignorância e outros mais. Todos esses dramas podem ser atribuídos a dois conflitos básicos que caracterizam a condição humana:

- a) entre as coisas e seus modelos ideais (ou entre espírito e matéria) e
- b) entre o eu e o mundo exterior (ou entre sujeito e objeto).

Os dois conflitos manifestam-se a nós sob a forma de dilemas: o que é mais real, o que é mais importante, a que devemos dedicar nossa atenção e nossos esforços. Essa situação pode ser representada pelo diagrama da **Figura 1**.

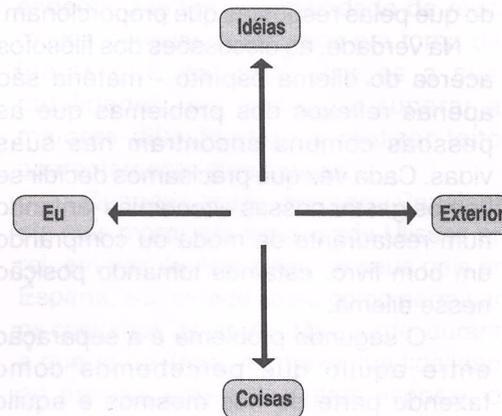


FIGURA 1 - AS DUAS RUPTURAS DA CONDIÇÃO HUMANA.

O primeiro problema consiste em que as coisas nunca são exatamente como gostaríamos que fossem. Os objetos do mundo humano não são perfeitos. Mesmo que o corpo humano seja uma máquina extremamente elaborada e engenhosamente concebida e que algumas pessoas cuidem bem dele, mantendo-o em funcionamento e proporções harmoniosas até idade avançada, a maioria fica longe desse ideal de perfeição. Até os mais privilegiados possuem algumas deficiências que lhes causam preocupações e não estão fora do alcance da doença, da velhice e da morte. Os demais objetos do mundo, sejam eles naturais ou feitos pelo homem, não escapam a essa regra: telhados apresentam goteiras, paredes trincam, vales férteis são inundados, causando grandes catástrofes.

O filósofo grego Platão (2) procurou explicar através da existência de dois mundos, o das idéias e o das coisas. O mundo das idéias (ou mundo inteligível) é aquele onde se encontram os modelos perfeitos e imutáveis de tudo o que existe ou poderia existir. O mundo das coisas (ou mundo sensível) é aquele onde vivemos e que aprendemos através dos sentidos, povoados por réplicas imperfeitas e modelos ideais. Platão fundamentou sua certeza quanto à existência do mundo das idéias no fato de sermos capazes de reconhecer as imperfeições das coisas. Segundo ele, antes de nascer neste

mundo, as almas dos seres humanos tiveram a oportunidade de ver o mundo das idéias, donde provém a nossa capacidade de conhecer (recordar) as idéias e as leis gerais que regem as coisas.

O dilema sobre qual dos mundos é real e qual é aparente, é um tema que tem dominado as discussões dos filósofos desde a antigüidade. É um daqueles temas que são mais importantes pelas questões e processos de pensamento que suscitam do que pelas respostas que proporcionam.

Na verdade, as discussões dos filósofos acerca do dilema espírito - matéria são apenas reflexos dos problemas que as pessoas comuns encontram nas suas vidas. Cada vez que precisamos decidir se vamos gastar nossas economias jantando num restaurante da moda ou comprando um bom livro, estamos tomando posição nesse dilema.

O segundo problema é a separação entre aquilo que percebemos como fazendo parte de nós mesmos e aquilo que percebemos como possuindo uma existência independente de nós. Convivemos com outras pessoas, mas sentimos que não somos a mesma coisa que elas e muitas vezes entramos em conflito com elas. O conflito ocorre porque cada um, julgando-se independente dos demais, imagina que seu sucesso está condicionado à imposição de suas visões ou metas pessoais aos outros. Isso é a essência do egoísmo, independente de quão elevados sejam os ideais eventualmente alegados nessa busca pela supremacia. A existência corre o risco de transformar-se num jogo, no qual a existência de ganhadores é condicionada à de perdedores, um processo de seleção natural onde os mais capazes crescem e sobrevivem, enquanto os menos aptos são destinados à extinção.

Nem sempre a convivência com outras pessoas é marcada pelo conflito. Às vezes, identificamo-nos com a situação de outra pessoa e sentimos a satisfação de uma boa ação, mesmo com sacrifício de nossos interesses imediatos. Somos capazes de sacrifícios constantes pelas pessoas que amamos, mesmo que nossas atitudes não sejam retribuídas. Apesar disso, não ficamos livres do dilema: será certo agir sempre em favor dos outros esquecendo-se a si mesmo ou buscar apenas o benefício próprio, desprezando as necessidades ou sentimentos dos outros?

As duas grandes rupturas fundamentais da condição humana, isto é, coisas - idéias e sujeito - objeto, já foram

tratadas por estudos e doutrinas das principais correntes filosóficas e religiosas da humanidade. Encontramos um exemplo no cristianismo, cujo mandamento fundamental é "*Amar a Deus sobre todas as coisas se ao próximo como a si mesmo*". A ideal de Deus representa o ideal supremo, o bem, a verdade e a beleza por excelência. O amor ao próximo constitui uma ponte sobre a ruptura entre o eu e os outros. O mandamento fundamental do cristianismo é uma regra de ação dirigida diretamente aos problemas fundamentais do ser humano. Seu símbolo é a cruz, que representa ao mesmo tempo as duas rupturas fundamentais da condição humana e o esforço para superá-las.

### 3. OS QUATRO MODELOS BÁSICOS DE COMPORTAMENTO

Todas as pessoas, na vida diária, precisam enfrentar os dois dilemas da existência humana. O ideal seria que encarássemos cada escolha a ser feita com base no seus próprios méritos, comparando as vantagens da opção materialista com a idealista, da opção individual com a social. Acontece que, com o passar do tempo, muitas pessoas acabam criando o hábito de optar preferencialmente por uma mesma alternativa, em todas as circunstâncias. Essa é a origem dos tipos de personalidade, que foram estudados detalhadamente por C. G. Jung (3). Para descrever os quatro tipos de personalidade, vamos usar figuras célebres da literatura que ilustram muito bem as diferentes maneiras de pensar e agir que caracterizam cada um deles. Isso é possível porque os dois dilemas fundamentais da condição humana sempre fascinaram a imaginação dos homens. Tomaremos como ilustração dos modelos básicos de comportamento duas das maiores obras literárias de todos os tempos, a saber, os poemas épicos de Homero - a *Ilíada* e a *Odisseia* - e o *D. Quixote* de Cervantes.

O conflito entre espírito e matéria é representado por *D. Quixote* e *Sancho Pança*, personagens centrais do romance de Cervantes (4). *D. Quixote* representa o homem fascinado pelo ideal, ele vê em tudo os seus sonhos: prostitutas tornam-se donzelas, camponesas tornam-se princesas, estalajadeiros transformam-se em reis, moinhos de vento se tornam em gigantes malvados e ameaçadores.

O fascínio pela imaginação é uma característica dos visionários, que tanto podem ser loucos como grandes cientistas e inventores.. Todas as grandes criações

na Ciência, nas Artes e na própria tecnologia, passaram por uma fase inicial de incredulidade. Se seus criadores não tivessem a capacidade visionária de um D. Quixote, não conseguiriam jamais resistir às críticas nem teriam forças para levar adiante suas idéias. Sem isso, provavelmente estaríamos morando ainda nas cavernas, comendo carnes e raízes cruas.

Sancho Pança representa o homem totalmente ligado às coisas sensíveis, preocupado em encher o estômago, descansar o corpo das fadigas e contar os tostões da bolsa, sem desprezar um gole do bom vinho. Para ele tudo é sempre muito claro: moinhos são moinhos, camponesas não são damas, vagabundos não têm nada a ver com magos. Apesar de parecer tolo, por ter o espírito simples, não é fácil enganá-lo, como ele demonstrou muito bem ao ser feito governador de uma ilha.

Sem Sancho Pança, D. Quixote não poderia sair pelo mundo em busca de aventuras, como fica evidente no começo da estória, quando o herói tenta aventurar-se sozinho pelo mundo. Sem D. Quixote, Sancho Pança jamais sairia de sua vila, de sua casa, de sua criação de porcos e galinhas. Apesar de serem muito diferentes, os dois se complementam, são indispensáveis um ao outro.

Um dos grandes dilemas da natureza humana pode ser caracterizado pelo fato de termos dentro de cada um de nós um D. Quixote e um Sancho Pança, em disputa permanente. O curioso é que, paradoxalmente, nossa sanidade mental depende desse conflito, pois D. Quixote sozinho é um fanático e Sancho Pança, deixado por sua própria conta, é conformista e acomodado.

Ulisses, rei da ilha de Ítaca é esposo de Penélope, e é o personagem central dos grandes poemas épicos da Grécia antiga, a Ilíada e a Odisséia de Homero (5,6,7). Ulisses representa a pessoa orientada para o mundo exterior, para os outros, enquanto sua esposa Penélope constitui o modelo da pessoa voltada para a intimidade, para a vida interior.

Ulisses foi o grande articulador dos heróis gregos que combateram na guerra de Tróia. Ele foi o idealizador do célebre estratagema do cavalo de Tróia, com o qual conseguiu pôr fim à luta que já durava muitos anos. Os gregos construíram um grande cavalo de madeira, dentro do qual esconderam-se os mais valentes de seus líderes. Em seguida, o exército fingiu retirar-se, desistindo de tomar a cidade. Os troianos, pensando que tinham vencido a

guerra, levaram o cavalo para dentro dos muros da cidade. À noite, quando caíram adormecidos depois de se embriagarem comemorando sua suposta vitória, os gregos saíram do cavalo, abriram os portões da cidade, deram o sinal combinado para que seu exército retornasse e deram logo início à matança que arrasou a população de Tróia.

Ulisses representa o homem de ação, o líder, o negociador, o empreendedor. Ele tem a capacidade de reunir muitas pessoas e recursos em torno das idéias que defende. Graças a suas habilidades, ele consegue superar as maiores dificuldades e realizar feitos aparentemente impossíveis.

Quando Ulisses desposou Penélope, ela quis morar em Ítaca, onde Ulisses era rei, em vez de ficar junto de seus pais em Esparta, sua cidade natal, como permitiam os costumes da época. Mais tarde, durante a guerra de Tróia, manteve sua fidelidade ao esposo, enquanto outras esposas de heróis não resistiram à longa separação e acabaram traindo seus maridos. Depois do fim da guerra, quando os outros comandantes gregos já haviam retornado, os pretendentes à sua mão começaram a assediá-la ainda mais, visando ao trono de Ítaca. Laerte, o pai de Ulisses, não suportou a tristeza e faleceu, para grande tristeza de Penélope, que assumiu a tarefa de tecer a sua mortalha com suas próprias mãos. Nessa tarefa encontrou ela um pretexto para escapar ao assédio de seus pretendentes, pois dizia que só pensaria em casar-se após terminar o serviço e durante a noite, quando ninguém a observava, desmanchava o serviço que havia feito durante o dia. Esse fazer e desfazer simboliza os planos que a imaginação humana está sempre a fazer e desfazer, num trabalho sem fim.

Penélope representa a esposa e mãe, cuidando da casa e da família, educando os filhos segundo as tradições dos antepassados, fortalecendo-os na virtude e preparando-os para viver com dignidade. Ela representa a vida interior, o nível superior de consciência a partir do qual questionamos crenças e hábitos e podemos reestruturar nossas personalidades.

Do mesmo modo que D. Quixote e Sancho Pança, Ulisses e Penélope constituem aspectos opostos, mas essenciais de nós mesmos. O lado Ulisses, isoladamente, transforma as pessoas em oportunistas irresponsáveis, que armam negociações sem preocupações éticas. O lado Penélope pode levar os indivíduos

ao isolamento, ao descaso pelo mundo e pelas outras pessoas, acabando em uma vida empobrecida, sem alegria e sem sentido.

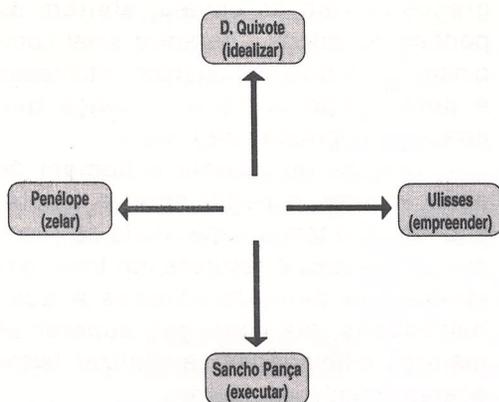


FIGURA 2 - OS QUATRO MODELOS BÁSICOS DE COMPORTAMENTO

Resumindo, podemos dizer que a condição humana nos impõe duas contradições: entre as coisas do mundo e seus modelos ideais e entre nós e os outros. Para superar esses conflitos, precisamos conciliar posturas básicas, associadas às duplas D. Quixote - Sancho Pança e Ulisses - Penélope.

Essa situação é representada pelo diagrama da **Figura 2**. Note-se que, enquanto os pares de opostos estão em conflito, os modelos de um par não se opõem ao outro, por exemplo, D. Quixote está em conflito com Sancho Pança, mas não está em conflito com Ulisses nem Penélope.

#### 4. AS DUAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

Atualmente existe um interesse muito grande pelos programas de qualidade por parte de organizações as mais diversas: empresas privadas e públicas, hospitais e órgãos do governo. A qualidade representa uma motivação não apenas para os compradores de produtos (o que é natural, pois a qualidade é associada à satisfação do consumidor) mas também para os empresários (pois eles descobriram que a qualidade pode aumentar seus lucros) e para os próprios empregados (pois eles descobriram que a qualidade pode assegurar seus empregos e até aumentar sua satisfação no trabalho). Procuraremos mostrar a seguir que a razão para isso é que a qualidade responde aos dois dilemas fundamentais da natureza humana e assim a sua busca proporciona sentido às nossas ações. O processo básico da busca da qualidade é o ciclo da qualidade, cuja essência visa estabelecer uma ponte sobre

os dois dilemas básicos da existência humana, e que se traduz em uma série de instrumentos gerenciais.

A mais consagrada das definições modernas de qualidade aplicadas aos negócios e serviços públicos é a da ISO (8). ISO é a sigla da Organização Internacional para a Normalização (*International Organization Standardization*), com sede em Genebra, na Suíça, uma federação internacional de organismos normativos, como a nossa ABNT, a BSI da Grã-Bretanha, a ANSI dos EUA, etc. A definição da qualidade segundo a ISO é a seguinte:

*"Qualidade é a totalidade das características de uma entidade (isto é, produto, serviço, organização, etc.), que determinam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas e implícitas."*

Nessa definição podemos identificar claramente os dois aspectos básicos que, no nosso entender, constituem a chave da gestão da qualidade. O primeiro aspecto é que um produto, para ter qualidade, deve possuir determinadas características, deve seguir um determinado padrão. O segundo aspecto é que o que determina esse padrão a ser atendido pelo produto é a satisfação das necessidades do cliente ou usuário a quem o produto se destina. Vamos chamar esses dois aspectos, respectivamente, "dimensão vertical da qualidade" e "dimensão horizontal da qualidade", conforme podemos observar na **figura 3**.

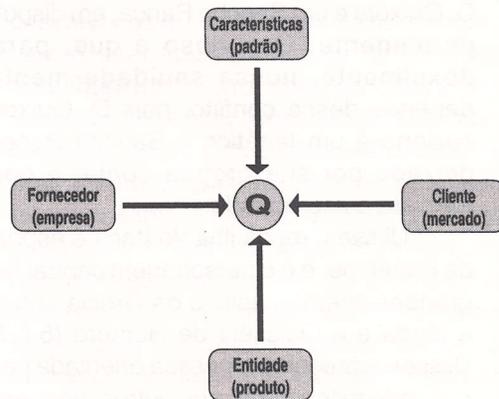


FIGURA 3 - AS DUAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

Note-se que, neste diagrama, as setas apontam para o centro, uma vez que a qualidade representa a convergência de dois aspectos que, deixados ao acaso, tendem a divergir: se deixarmos a produção ao acaso, o produto se afastará das características desejadas, e se não prestarmos atenção ao cliente, ele acabará ficando insatisfeito. A qualidade exige, portanto, atenção constante à manifestação de qualquer divergência e prontidão para agir de modo a eliminá-la.

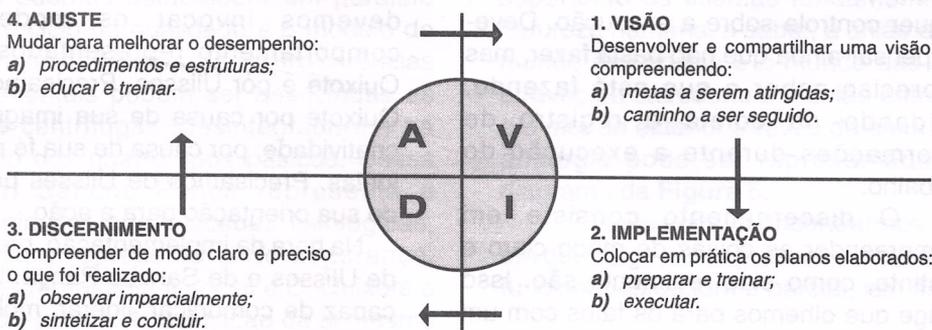
A dimensão vertical da qualidade corresponde ao grau de conformidade entre uma entidade e seu modelo ideal, representado por requisitos, especificações, padrões físicos ou imaginários. Na primeira metade do século, quando surgiu a gestão da qualidade, essa era a dimensão predominante, que se presta muito bem para orientar engenheiros, projetistas e pessoal de produção, isto é, profissionais que não ficam em contato próximo com usuários e clientes. Relógios suíços e computadores americanos de grande porte são exemplo de produtos que atingiram um grau elevado desse tipo de qualidade. Apesar disso, nas últimas décadas, esses produtos começaram a perder o mercado, demonstrando que a dimensão vertical da qualidade é insuficiente para as empresas se aproximarem de seus clientes. Observar de perto os desejos do cliente é imperativo no mercado onde a oferta de produtos é maior que a demanda, isto é, onde existe uma concorrência verdadeira.

A dimensão horizontal da qualidade corresponde à satisfação mútua que o produto ou serviço proporciona ao cliente e ao fornecedor. Cliente e fornecedor são vistas como entidades dotadas de identidades separadas, eventualmente possuidoras de interesses conflitantes. A qualidade do produto ou serviço é o fator capaz de superar essa separação, transformando cliente e fornecedor em entidades unidas num processo cooperativo. Na visão da gestão da qualidade, o cliente é a razão de ser de uma organização e a satisfação dele proporciona os meios de subsistência dela. É importante enfatizar que a dimensão horizontal da qualidade não é auto-suficiente. O cliente de um médico incompetente pode estar muito satisfeito com o tratamento que recebe, mas não se pode negar que a qualidade do atendimento é determinada pela competência técnica e não apenas pela antipatia com o profissional.

A visão da qualidade em suas duas dimensões (isto é, conformidade de entidades a padrões e satisfação mútua de cliente e fornecedor) proporciona um critério abrangente e que está de acordo com as conclusões das maiores autoridades do assunto. Podemos considerar que esse é um bom ponto de partida para uma compreensão do que significa a gestão da qualidade como um todo.

## 5. CICLO DA QUALIDADE

Gerenciar consiste em conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. A gestão da qualidade é o conjunto de funções gerenciais de uma organização visando que o produto tenha a qualidade necessária, em função das expectativas dos clientes, padrões nacionais e internacionais, legislação, e outros requisitos aplicáveis. Gerenciar a qualidade consiste em tomar todas as providências necessárias para que as características do produto sejam mantidas dentro dos padrões desejados e para que a satisfação do cliente seja atingida. Atualmente, as empresas de todo o mundo estão implantando os programas da qualidade total, que visam levar uma atitude orientada à qualidade a todos os setores das empresas e agir preventivamente de modo a assegurar satisfação continuada do cliente e evitar desperdícios. O mais popular dos modelos adotados para a gestão da qualidade total é a gestão da qualidade total, desenvolvida no Japão, quando da recuperação desse país após a segunda guerra mundial. A gestão da qualidade total baseia-se no ciclo da qualidade, originalmente conhecido como PDCA (*"Plan, Do, Check, Act"*, *Planejar, Fazer, Verificar, Agir*), que propomos traduzir por VIDA (*Visão, Implementação, Discernimento, Ajuste*), que consiste na repetição cíclica de suas quatro fases, conforme ilustrado na **Figura 4** abaixo.



**FIGURA 4** - O CICLO DA QUALIDADE OU CICLO VIDA

A seqüência de quatro fases do ciclo VIDA repete-se indefinidamente. A busca da qualidade é um trabalho que nunca acaba: as metas ao longo do caminho vão sendo atingidas e ultrapassadas, mas o objetivo final sempre aparece mais à frente, sempre exige mais de nós.

A visão consiste em elaborar imagens nítidas daquilo que pretendemos realizar. A visão compreende duas imagens: a primeira indica onde queremos chegar e a segunda o caminho por onde seguiremos. Para termos sucesso em uma missão, a primeira condição é sabermos muito bem qual é o nossa meta. Para isso não basta uma ordem ou uma descrição em palavras do lugar para onde vamos. Precisamos perceber a meta como uma coisa real, isto é, ter uma visão clara e precisa, com todos os sentimentos e emoções que isso pressupõe. A segunda condição de sucesso é que vejamos a nós mesmos como capazes de atingir a meta, isto é, vermos claramente o caminho para chegarmos lá. A construção dessas duas visões deve envolver a vontade, o sentimento e a razão. As visões devem ser cristalizadas sob a forma de planos, compreendendo objetivos, metas e meios de execução, mas os planos não excluem a necessidade da visão.

A implementação consiste em fazer que a nossa visão se torne realidade, agindo de modo sensível sobre o ambiente da organização. Para produzirmos os efeitos desejados, geralmente precisamos da ajuda de mais pessoas e de recursos de vários tipos (materiais, financeiros, conhecimentos, habilidades, etc.). A implementação deve começar, portanto, com a comunicação adequada do que deve ser feito e com a preparação dos recursos necessários para a execução. Nessa preparação, deve ser dada atenção especial às pessoas e, em especial, ao treinamento para que todos possam cumprir adequadamente seus papéis. A implementação exige que os resultados sejam conformes ao planejado, isto é, requer controle sobre a execução. Deve-se pensar ainda que não basta fazer, mas é preciso saber o que está fazendo, cuidando da coleta e registro de informações durante a execução do trabalho.

O discernimento consiste em compreender as coisas de modo claro e distinto, como elas realmente são. Isso exige que olhemos para os fatos com um certo distanciamento, evitando tomar partido e fazer juízos apressados. Uma das técnicas usadas para conseguir esse efeito

é a ênfase em fatos objetivos, em dados observados empiricamente, em opiniões de pessoas diferentes e até divergentes, sem tomar posição a favor de um ou de outro. Só depois de considerar de modo imparcial os vários aspectos da situação, incluindo sentimentos, emoções e intuições, deve-se buscar uma síntese dos vários enfoques e deduzir as conclusões finais quanto aos resultados favoráveis e desfavoráveis e suas causas.

O ajuste é a ocasião na qual a organização vai procurando modificar suas estruturas de modo a aumentar suas possibilidades de sucesso em suas interações com o meio ambiente. Isso envolve reestruturações, desenvolvimento organizacional, reeducação das pessoas, mudanças de crenças e de atitudes. Mudar exige despreendimento e tenacidade, qualidades que se fundamentam na estrutura moral dos indivíduos. Essa é uma grande dificuldade em nossos dias, quando observamos os valores éticos sendo esquecidos e substituídos por formalismos superficiais, pelo mercantilismo e pela idolatria do lucro.

O ciclo da qualidade e, em primeira estância, um instrumento de controle racional de nossas atividades, na medida em que nos leva a planejar cuidadosamente, a executar conforme planejado, a verificar os resultados e a usar o conhecimento adquirido para melhorar o nosso desempenho futuro. Quando associamos ao ciclo da qualidade as duas dimensões da qualidade e os quatro modelos básicos de comportamento, verificamos que ele na verdade nos dá algo mais. Podemos então entender o ciclo da qualidade como uma série de atitudes no sentido de superar os dois dilemas da existência humana, ou de atender às duas dimensões básicas da qualidade. Conforme veremos a seguir, o ciclo da qualidade nos leva a buscar uma conciliação entre os quatro modelos básicos de comportamento.

Para desenvolvermos uma visão, devemos invocar os modelos de comportamento representados por D. Quixote e por Ulisses. Precisamos de D. Quixote por causa de sua imaginação e criatividade, por causa de sua fé nas boas idéias. Precisamos de Ulisses por causa de sua orientação para a ação

Na hora da implementação, precisamos de Ulisses e de Sancho Pança. Ulisses é capaz de comunicar, liderar, mobilizar as pessoas e conseguir que elas dêem o melhor de si. Sancho Pança presta atenção aos aspectos práticos, corriqueiros,

seguido fielmente a rotina.

Na hora do discernimento precisamos de Sancho Pança e de Penélope. Sancho Pança não se deixa levar por ilusões e não é influenciado por idéias brilhantes. Penélope é capaz de ouvir com atenção e sua orientação é para ajudar as pessoas e não para destruí-las.

Na hora do ajuste precisamos de D. Quixote e Penélope. Novamente precisamos de D. Quixote devido a suas idéias e criatividade, enquanto Penélope contribui com seu interesse pela educação, pelo desenvolvimento das pessoas.

Assim, o ciclo da qualidade não só nos leva a planejar e controlar de modo sistemático os resultados de nossas ações, mas nos ajuda a considerar os problemas sob vários pontos de vista, segundo diferentes modelos de comportamento.

## 6. O CICLO VIDA E AS PESSOAS

O ciclo da qualidade pode ser usado como modelo do comportamento das

pessoas e de sua evolução com a experiência. Cada pessoa possui preferências e dificuldades maiores ou menores em relação a cada fase do ciclo e se identifica mais ou menos com cada um dos quatro modelos básicos de comportamento. O conjunto desses posicionamentos caracteriza sua personalidade.

O ciclo da qualidade individual é uma chave para entendermos a motivação das pessoas. O problema da motivação é um dos assuntos mais debatidos pelos psicólogos organizacionais, sendo célebre a teoria formulada por Maslow (9), de que a motivação é determinada por fatores negativos ou positivos. Os fatores negativos são carências, que podem ser de natureza fisiológica, de segurança, de relacionamento social ou de auto-estima. Os fatores positivos são relacionados à realização de si mesmo, isto é, à atualização dos valores fundamentais do ser humano (bem, verdade, beleza), cuja plenitude se realiza no amor.

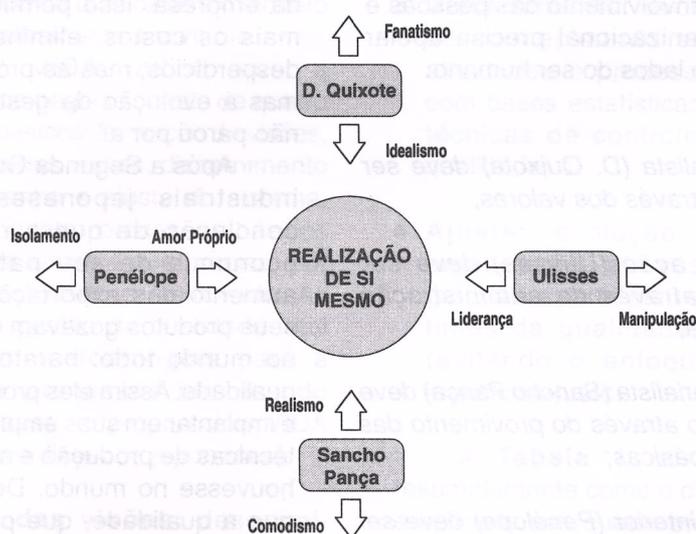


FIGURA 5 - O CICLO DA QUALIDADE PESSOAL

Podemos estabelecer um paralelo entre o ciclo da qualidade e o modelo de motivação de Maslow. As quatro carências fundamentais podem ser associadas às forças centrífugas (desintegradoras) na direção dos quatro tipos básicos. Dessa forma, Sancho Pança representa a carência das necessidades fisiológicas, Penélope representa a de segurança, Ulisses representa a social e D. Quixote a de auto-estima. A realização de si mesmo deve ser entendida como um conjunto de forças centrípetas (integradoras), no sentido da união dos quatro tipos básicos,

superando os dilemas fundamentais da natureza humana, a saber, a união entre o mundo das coisas e o mundo das idéias através da sabedoria e a união entre o eu e o mundo exterior através do amor. Essa analogia pode ser representada pelo diagrama da **Figura 5**.

É muito comum encontrarmos casos em que os gerentes procuram motivar seus funcionários de forma parcial, isto é:

- apenas pelo lado D. Quixote, isto é, com bonitas idéias e teorias que acabam não sendo levadas a efeito;

- apenas pelo lado Sancho Pança, isto é, por recompensas materiais que acabam não proporcionando melhoria regular de desempenho;
- apenas pelo lado Ulisses, isto é, através de programas de participação e trabalhos em grupo, que acabam encobrendo processos de manipulação das pessoas;
- apenas pelo lado Penélope, isto é, a empresa como uma grande mãe para o funcionário, acabando por estimular o relacionamento dependente e irresponsável.

Esses enfoques não funcionam porque o relacionamento maduro entre a empresa e seus colaboradores depende do envolvimento das pessoas como um todo. Abordagens centradas em aspectos parciais da personalidade estimulam comportamentos fragmentados e, portanto, imaturos por parte das pessoas. Um programa de envolvimento das pessoas e mudança organizacional precisa apelar para os quatro lados do ser humano:

- a) o lado idealista (*D. Quixote*) deve ser acionado através dos valores;
- b) o lado de ação (*Ulisses*) deve ser acionado através da administração participativa;
- c) o lado materialista (*Sancho Pança*) deve ser cuidado através do provimento das carências básicas;
- d) o aspecto interior (*Penélope*) deve ser cuidado através do cuidado e respeito pelas pessoas e pela educação continuada.

## 7. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Segundo David Garvin (10), a gestão da qualidade total é o estágio atual da evolução da gestão da qualidade, que teve início quando a produção em série e a implantação de linhas de montagem nas indústrias exigiram que as peças e os produtos fossem padronizados. Inicialmente, isso foi conseguido através de inspeção dos produtos acabados e separação dos defeituosos para serem posteriormente reprocessados ou descartados. Esse foi o estágio da

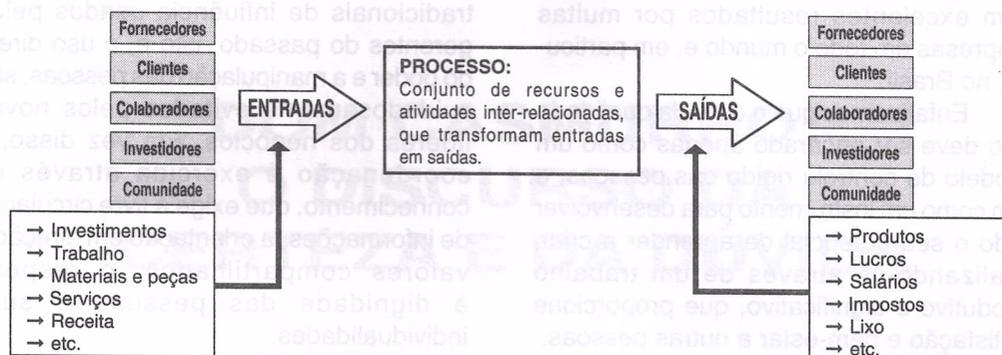
inspeção, que tinha o grave inconveniente de elevar os custos, devido ao retrabalho às perdas. O segundo estágio da gestão da qualidade começou quando o estatístico americano *Walter Shewhart* desenvolveu o *controle estatístico* de processos, mostrando como a produção podia ser controlada de modo a eliminar completamente os defeitos. Com isso, foi possível reduzir os problemas de qualidade decorrentes da produção, mas percebeu-se então que muitos problemas surgiam devido a outras fases do ciclo do produto, isto é, projeto, aquisição de componentes e materiais, armazenagem, transporte, vendas, instalação, assistência técnica, etc.. Veio então o estágio da *garantia da qualidade*, que considerava a qualidade como responsabilidade de todos os setores da empresa e que colocou ênfase no uso de procedimentos que evitassem a ocorrência de defeitos. Os clientes passaram a exigir qualidade assegurada de seus fornecedores que deviam preparar e cumprir manuais de qualidade detalhando os procedimentos de gestão da qualidade da empresa. Isso permitiu reduzir ainda mais os custos, eliminando não só os desperdícios, mas as próprias inspeções, mas a evolução da gestão da qualidade não parou por aí.

Após a Segunda Guerra mundial, os industriais japoneses chegaram à conclusão de que a recuperação da economia de seu país dependia do aumento das exportações. Infelizmente seus produtos gozavam de péssima fama no mundo todo: baratos e de péssima qualidade. Assim eles procuraram aprender e implantar em suas empresas as melhores técnicas de produção e administração que houvesse no mundo. Descobriram então que a qualidade, que parecia ser o seu grande problema, era na verdade a grande oportunidade para expandir o mercado dos produtos japoneses. Eles mobilizaram toda a sociedade, trouxeram os melhores especialistas para ajudá-los, entre os quais Willian E. Deming e J. M. Juran, e investiram pesadamente na educação e treinamento de trabalhadores, gerentes e engenheiros. Após alguns anos, os produtos japoneses começaram a conquistar mais e mais mercados, espalhando pânico e chamando atenção para o sistema de administração usado pelos japoneses, chamado de *gestão da qualidade total*, que passou a ser tomado como modelo pelas empresas ocidentais. Assim surgiu o quarto estágio da gestão da qualidade. A gestão da qualidade total considera a qualidade como uma

oportunidade estratégica que exige o envolvimento de todos os colaboradores e todos os segmentos da empresa, sob a liderança atuante e comprometida da alta administração.

A gestão da qualidade total considera a

empresa como um sistema instituído para a realização de um negócio, isto é, um processo que visa a determinados objetivos em seus relacionamentos com clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e comunidade, conforme ilustra a **Figura 6**.



**FIGURA 6 - O NEGÓCIO COMO UM PROCESSO**

O ponto de partida da gestão da qualidade total é o gerenciamento por processos, que consiste em tomar o processo de negócio como referência para a administração da empresa. A qualidade é a chave para a determinação dos seus objetivos e o ciclo da qualidade é o modelo para o seu detalhamento e controle.

O ciclo VIDA indica que a administração do negócio consta de quatro subprocessos básicos: formação de visões, implementação das visões, discernimento sobre desempenho e ajuste do sistema. Cada um dos quatro processos básicos depende de um sistema que precisa, por sua vez, ser estudado e melhorado. As tecnologias da gestão da qualidade total consistem em metodologias para a melhoria dos processos básicos do negócio, com base no próprio ciclo VIDA (ou PDCA, como dizem os japoneses).

**1. Formação das visões:** desenvolvimento da visão compartilhada, elaboração do planejamento estratégico e operacional, através da técnica interativa chamada de gestão por diretrizes ou "hoshin Kanri";

**2. Implementação:** preparação e controle da implementação dos planos operacionais, através de padronização, treinamento e gerenciamento de rotinas, com melhoria contínua ou "kaisen";

**3. Discernimento:** evolução constante do conhecimento sobre produtos, atividades e processos do negócio, com bases estatísticas, com base nas técnicas de controle estatístico da qualidade;

**4. Ajuste:** evolução constante da organização, através de mudanças graduais e participativas, com base nos times da qualidade, reengenharia (evitando o enfoque comercial e imediatista), etc..

A **Tabela 1**, a seguir, ilustra resumidamente como o ciclo da qualidade é aplicado aos quatro processos básicos do negócio. A descrição detalhada dessa técnica não cabe no âmbito do presente trabalho e pode ser encontrada no excelente trabalho do **Prof. Falcone**: "TQC - Controle da Qualidade Total" (1).

**Tabela 1 • Componentes de um Programa da Qualidade Total**

CICLO DE MELHORIA DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO				
CICLO DO NEGÓCIO	P	D	C	A
<b>P</b>	Elaborar definição do negócio, determinar expectativas do cliente, enunciar e divulgar missão.	Definir objetivos e metas específicos, caminhos, procedimentos, orientações.	Desdobramento de diretrizes segundo estrutura hierárquica, testes de mercado.	Adequar a estrutura para a implementação do plano.
<b>D</b>	Comunicação treinamento.	Executar atividades operacionais do negócio.	Avaliação do processo.	Corrigir segundo padrões, realocar pessoal.
<b>C</b>	Levantar critérios e características relevantes, determinar técnicas estatísticas adequadas.	Treinar pessoal para avaliação, inspecionar, fazer auditorias, coletar dados.	Analisar dados, elaborar diagnósticos.	Informar responsáveis, acompanhar ações corretivas.
<b>A</b>	Projeto de inovação, prevenção, etc..	Implementação piloto.	Verificação dos resultados, diagnóstico.	Padronização das mudanças.

**8. CONCLUSÕES**

Procuramos mostrar como o ciclo da qualidade constitui o núcleo da gestão da qualidade total, que vem sendo implantada com excelentes resultados por muitas empresas em todo o mundo e, em particular, no Brasil.

Enfatizamos que o ciclo da qualidade não deve ser encarado apenas como um modelo de controle rígido das pessoas, e sim como um instrumento para desenvolver todo o seu potencial de aprender a criar, realizando-se através de um trabalho produtivo e significativo, que proporcione satisfação e bem-estar a outras pessoas.

O ciclo da qualidade caracteriza uma nova maneira de entender a administração, como um processo voltado à participação em vez do autoritarismo, à inovação em substituição à rotina, a responsabilidade no lugar da obediência. Os mecanismos tradicionais de influência usados pelos gerentes do passado, isto é, o uso direto do poder e a manipulação das pessoas, são cuidadosamente evitados pelos novos líderes dos negócios. Em vez disso, a coordenação é exercida através do conhecimento, que exige a livre circulação de informações, a orientação em direção a valores compartilhados, o respeito à dignidade das pessoas e suas individualidades.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1) Deming, W. E., Qualidade: A Revolução na Administração, Marques Saraiva, 1990.
- 2) Platão, Fedro, em Diálogos, Globo, 1962.
- 3) Jung, C. G., Tipos Psicológicos, Editora Guanabara, 1987.
- 4) Cervantes, D. Quixote de la Mancha, Abril Cultural, 1981.
- 5) Homero, A Odisséia, Ediouro, s/d.
- 6) Homero, A Ilíada, Ediouro, s/d.
- 7) Meunier, M., A Lenda Dourada, IBRASA, 1961.
- 8) ISO 8402: 1986, Quality - Vocabulary.
- 9) Maslow, A. H., Toward a Psychology of Being, Van Nostrand Reinhold, 1968.
- 10) Campos, V. F., TQC - Controle da Qualidade Total, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- 11) Garvin, D. A., Managing Quality, The Free Press, 1988.

Item	Descrição	Referência
1	Deming, W. E., Qualidade: A Revolução na Administração	Marques Saraiva, 1990.
2	Platão, Fedro, em Diálogos	Globo, 1962.
3	Jung, C. G., Tipos Psicológicos	Editora Guanabara, 1987.
4	Cervantes, D. Quixote de la Mancha	Abril Cultural, 1981.
5	Homero, A Odisséia	Ediouro, s/d.
6	Homero, A Ilíada	Ediouro, s/d.
7	Meunier, M., A Lenda Dourada	IBRASA, 1961.
8	ISO 8402: 1986, Quality - Vocabulary	
9	Maslow, A. H., Toward a Psychology of Being	Van Nostrand Reinhold, 1968.
10	Campos, V. F., TQC - Controle da Qualidade Total	Fundação Christiano Ottoni, 1992.
11	Garvin, D. A., Managing Quality	The Free Press, 1988.