

QUALIDADE TOTAL ROMPENDO AS BARBEIRAS ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Renato Ramos da SILVA

Associação Cultural e Educacional de Garça / FAEG

RESUMO

Os conceitos de qualidade total se difundiram com grande velocidade, hoje o objetivo da qualidade total é a melhoria progressiva dos produtos e serviços e desempenho da empresa em todos os setores, acompanhada da redução de custos diminuindo o prazo para recebimento de seus clientes aumentando o prazo para o pagamento de sua compras procurando manter o equilíbrio da empresa para que ela consiga obter um retorno razoavelmente bom e oferecer aos seus clientes produtos e serviços visando alcançar sua satisfação.

Qualidade Total o Objetivo

INTRODUÇÃO

O trabalho "A energia humana na força da qualidade total", tem como objetivo demonstrar a importância do ser humano na Gestão pela Qualidade Total (TCQ) em uma empresa. A escolha deste tema surgiu após uma análise sobre os inúmeros fracassos de implementação do TCQ nas empresas, bem como pela observação de que o ser humano, inúmeras vezes, não é abordado e trabalhado neste método de gestão empresarial. Logo, o desenvolvimento de uma qualidade de vida do ser humano dentro e fora do seu ambiente de trabalho é depreciada a favor dos processos estatísticos.

O capítulo inicial tem como objetivo definir um conceito sobre qualidade total, através de um relato histórico desta teoria, iniciando-se no período pós II Guerra até os dias atuais citando, inclusive, o prêmio Deming e o prêmio Baldrige.

Já o capítulo 2 enfoca a importância dos recursos humanos na gestão pela qualidade total. Dentro desta questão, será abordada a necessidade de priorizar o ser humano dentro do processo de Gestão da Qualidade Total. Serão pesquisados e analisados alguns casos de projetos de qualidade total implantados e que não atingiram as metas estabelecidas.

O capítulo 3, pretende introduzir um método da Gestão pela Qualidade Total em recursos humanos, informando os meios necessários para a obtenção de uma vida qualitativa positiva, tanto no ambiente profissional como no pessoal. Para tanto, foi relatada a experiência de um ator que auxilia na implementação da Gestão de Qualidade Total nas empresas e, principalmente, criou-se um paralelo com os 12 passos de Alcoólicos Anônimos.

Finalmente, o último capítulo abordará a gestão pela qualidade total em recursos humanos, como um meio necessário à sobrevivência das empresas no mercado, demonstrando a necessidade de introduzir este processo na cultura organizacional. Dentro deste aspecto, conclui-se então, um "ciclo" iniciado com o surgimento da qualidade total e finalizado com o resgate do ser humano inserido em uma determinada concepção cultural.

1 - ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade atualmente é um conceito recheado de diversas versões, baseados na visão de mundo de seu observador. É algo polêmico definir qualidade, tanto que o

diretor de um dos prêmios mais importantes no âmbito da Qualidade Total, o Prêmio Baldrige, acredita que "uma definição significativa é simplesmente impossível" .

É possível notar que o conceito de qualidade varia de acordo com a visão de mundo do seu observador. Segundo Edson Pacheco Paladini pode ser analisada sob cinco aspectos: 1) a abordagem transcendental, que busca uma definição subjetiva; 2) a abordagem centrada no produto , onde a qualidade é entendida como "uma variável passível de medição e até mesmo precisa" ; 3) abordagem centrada no valor, que agrega qualidade aos custos de produção e considera que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável; 4) abordagem centrada na fabricação, onde os produtos devem ser fabricados exatamente como foi especificado em seu projeto; e, por último, a abordagem centrada no usuário, que leva em consideração o conceito dos consumidores em relação a qualidade.

Observe-se o que os grandes mestres da qualidade dizem:

" Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações"

Um dos mestres do estudo da Qualidade, J. M. Juran, afirma que "Qualidade é adequação ao uso" .

Atualmente é possível observar empresas adotando os métodos estatísticos para implementação da qualidade, inúmeros seminários, palestras e cursos sendo realizados por milhares de empresas ávidas em qualidade total, prêmios sendo distribuídos, mas no entanto parece haver em diversas empresas um desencanto com a qualidade total e o que é propagado que ela oferece, principalmente naquelas que vêem a qualidade como a grande salvação contra a concorrência em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo.

Antes de ilustrar uma definição ou uma diretriz para atingir a qualidade total, é necessário relatar um pouco da história deste conceito no decorrer dos tempos.

1.1 - A qualidade em diversas épocas da história.

No início a qualidade dependia da destreza dos artesãos em construir seus produtos. A qualidade era algo baseado na inspeção final da mercadoria. Esta inspeção nem sempre era realizada e, quando executada, era feita de forma informal. O trabalho, nesta época, era baseado na utilização de "artesãos e artifices habilidosos ou trabalhadores e aprendizes sob a responsabilidade dos mestres do ofício" .

Porém o mundo se desenvolveu. Veio a revolução industrial. Executar inspeções passou a ser algo mais complicado. Não era possível realizá-la com base na produção artesanal. Vieram os primeiros pensadores, dentre eles Taylor, que delegou a um inspetor a responsabilidade da inspeção dos produtos manufaturados. Até este momento a qualidade significava apenas inspeções, seja para ver se os trabalhadores estavam realizando corretamente suas tarefas, donde partia-se do princípio que eram preguiçosos e indolentes, seja no produto já acabado. Mas algo estava por acontecer. Uma empresa do ramo de telecomunicações estava com sérias dificuldades no tocante a qualidade de seus serviços. Era a AT&T.

Mais tarde, o Departamento de inspeção da Western Electric, ramo de produção da AT&T, transformou-se, no Departamento de Garantia de qualidade da Bell Telephone Laboratories. Neste Departamento, conforme citou David A. Garvin, no livro O Conceito da Qualidade, e Jeremy Main, em Guerras pela Qualidade, trabalhou Shewhart, um

estatístico que influenciou profundamente a história da qualidade total, que em 1924 entregou ao seu chefe um memorando de uma página que deu início a uma fase inteiramente nova do controle da qualidade. O memorando sugeria como um gráfico de controle estatístico poderia acompanhar as variações de um processo de produção, fornecendo a base para a redução dessas variações. Neste mesmo departamento, anos mais tarde, foi trabalhar Joseph Juran.

Com os esforços de Shewhart e toda a equipe de estatística da Bell Laboratories, esta empresa conseguiu melhorar consideravelmente o seu nível de qualidade, reduzindo significativamente os seus defeitos. Porém, em um primeiro momento, este sucesso não causou muito impacto na indústria americana.

Por outro lado, em 1940, Deming foi trabalhar para o Censo americano e, utilizando-se das ferramentas da estatística, reduziu o custo do Censo e prazo de sua publicação. Nesta época tornou-se também consultor do secretário do Departamento de Guerra Americano.

1.2 - A II Grande Guerra

É a partir da II Guerra que os esforços pela qualidade começam a se tornar conhecidos do público em geral, nos Estados Unidos da América. O esforço do governo americano para adquirir armamentos e munições confiáveis, obrigou as empresas a se adequarem aos padrões de qualidade exigidos pelo Departamento de Guerra.

Nesta época dois grandes movimentos pela qualidade ocorreram:

- a) O esforço governamental, com a criação da seção de controle da qualidade no Departamento de Guerra, constituída em 1942, tendo a maioria do seu corpo de trabalhadores constituída por estatísticos da Bell Laboratories. Seu objetivo era melhorar a qualidade dos armamentos e munições adquiridos pelos Estados Unidos durante a II Guerra.
- b) A iniciativa da comunidade acadêmica em contribuir para os esforços da guerra, através do Sr. W. Allen Wallis, professor da Faculdade de Estatística de Stanford, ao enviar uma carta para Deming, então consultor do secretário do Departamento de Guerra.

Nesta oportunidade foi relatada a preocupação com o não envolvimento do meio acadêmico com a guerra. É através do contato entre estes dois profissionais que é criado um curso sobre controle da qualidade, ministrado pela Faculdade de Stanford.

Seus primeiros alunos foram os fornecedores de material bélico localizadas no Oeste dos Estados Unidos. Em 1943, o Departamento de Educação americano resolve ministrar este curso em diversas universidades, aonde Deming lecionou em algum deles. Tal curso teve enorme impacto na indústria bélica americana, contribuindo profundamente para a melhoria da qualidade.

Em 1946, com a contribuição de Deming, ocorreu a fundação da Sociedade Americana para o Controle da Qualidade. Mas, pelo menos por um período de cerca de 40 anos, os esforços pela qualidade nas organizações American foram esquecidas. Neste momento começa a entrar no processo o Japão, um país então humilhado pela derrota na guerra e arrasado por duas bombas nucleares. Naquele momento o Japão não era um país, era apenas um monte de ruínas mergulhados em um verdadeiro caos.

Os Estados Unidos então resolve ajudá-lo, enviando os seus melhores profissionais para reverter este processo de absoluta derrota. E é por meio da determinação e das

características da cultura japonesa, que vêem o caos como sinônimo de oportunidade, que a qualidade inicia o seu período de desenvolvimento.

1.3 - O legado japonês

Após o término da II Guerra, os Estados Unidos foram ao Japão a fim de auxiliar os japoneses a se reerguerem do caos, visando aprimorar a concorrência com um país tecnologicamente apto. Lá encontraram um país com seu parque industrial devastado, um povo com escassez de roupas, alimentos e moradia e um serviço de telecomunicações em estado precaríssimo.

Para este país devastado foi enviado um grande mestre da qualidade: o Dr. Deming. Lá realizou diversas palestras iniciais e teve contato com a União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (J.U.S.E.). Isso ocorreu no início de 1950. Já na metade dos anos 50, a convite da J.U.S.E., outro mestre foi auxiliar o Japão no controle da qualidade. Era J. M. Juran. Está neste contato inicial o embrião da Qualidade Total japonesa.

Deming, ao desembarcar no Japão, percebeu que a chave para o sucesso estava em convencer os empresários e a alta administração japonesa de que a chave para o sucesso era investir na qualidade. Nesta época o Japão era conhecido por fabricar produtos baratos, porém de péssima qualidade. E Deming conseguiu esta proeza. Ele tirou proveito de seu fracasso nos Estados Unidos, onde a alta administração virou de costas para as suas idéias, e conseguiu demonstrar ao J.U.S.E. a importância deste fator. Tal atitude levou, em 1960, o J.U.S.E. a homenageá-lo. Foi criado então o prêmio Deming, que tornou-se um fator norteador para as empresas que desejam atingir a excelência na fabricação de seus produtos . Participar deste prêmio, por si só, já significa um grande aprendizado para as empresas, pois elas são submetidas a uma série de processos que as permitem evoluir no campo da Qualidade Total.

O sucesso japonês derivou de diversos fatores, sendo o principal deles a consciência dos empresários locais em perceber que a salvação para o Japão era melhorar a qualidade de seus produtos para serem competitivos internacionalmente, de forma a "trocarem" seus produtos pelos alimentos e matérias-primas de que tanto necessitavam. Mas ainda haviam fatores de ordem psicológicas e culturais que influenciaram fortemente a adoção da ideologia do controle de qualidade total nas indústrias japonesas:

- Valorização da educação. Tal fator é influenciado fortemente pela escrita japonesa, que é de difícil assimilação.
- Os sindicatos possuem uma organização diferente dos americanos. Enquanto nos EUA eram divididos em funções, no Japão eram divididos por corporações.
- O trabalhador japonês tem sua motivação determinada por diversos aspectos, além do dinheiro. Entre eles estão o reconhecimento pelos demais colegas, a alegria pelo crescimento pessoal, etc.
- A cultura do emprego vitalício nas grandes corporações
- O papel do governo, onde o Japão busca o estímulo e não o controle, etc.

Foi através destes fatores, impulsionados pela extrema necessidade de vencer o caos que o Japão, em poucos anos, conquistou vários mercados e, notoriamente, a

partir da década de 80, tornou-se um risco para os americanos ao superarem, em volume de vendas e qualidade, os produtos fabricados pelos Estados Unidos da América. Nesta época as indústrias americanas perceberam que estavam sendo "engolidas" pelos japoneses e que, se não seguissem o caminho da qualidade total, elas estariam fadadas à falência. Então os americanos tiveram a grande experiência emocional (no caso do Japão foi o caos decorrente da guerra) necessária para tentarem implementar a qualidade total em suas organizações.

1.4 - Os americanos acordam para a Nova Ordem

Até os anos 60, os Estados Unidos da América reinavam em absoluto no mundo. Seus produtos eram amplamente aceitos em escala mundial e as empresas atingiam níveis de produção cada vez mais elevados. Porém, nos anos 70, a situação começou a se modificar. A cada ano que se passava os americanos perdiam um espaço no mercado. A competição se acirrava e a vitória nipônica cada vez mais era evidente. Empresas americanas eram compradas pelos japoneses. Um grande orgulho dos norte americanos, o Rockefeller Center, foi vendido a uma empresa do Japão. General Motors, Chrysler e IBM pareciam gigantes cuja derrota era apenas questão de tempo. O fracasso era evidente. E o sucesso dos japoneses estava mais óbvio do que nunca. Agora os produtos nipônicos são baratos e de excelente qualidade, ao contrário do período pós-guerra, cuja qualidade era deprimente.

Diversos fatores contribuíram para esta situação. Os fatores que positivamente influenciaram os japoneses não estavam presentes na cultura americana. Motivação de empregados basicamente pautados na remuneração, falta de comprometimento da alta administração com os processos de qualidade e estrutura sindical baseada em funções foram alguns destes fatores. Mas, ironicamente, mesmo sem ter como objetivo a qualidade total, foi um sindicato que ajudou a General Motors a iniciar sua busca pela qualidade. Era o United Auto Workers (UAW) que, em 1971, fechou um acordo com a General Motors para melhorar a qualidade das condições de trabalho. Em 1973, com a participação do UAW, evitou-se que uma fábrica desta mesma empresa fosse fechada. Eles utilizaram o conceito de trabalho em equipe, para melhorar a qualidade de seus produtos. No setor de pára-brisa e lanternas, segundo Jeremy Main, o nível de desperdício caiu de 60% para 2%.

Por outro lado, empresários, representados pela American Society for Quality Control (ASQC) e American Productivity Center (APC), começaram a agir. A ASQC estava concentrando os seus esforços para a criação de um prêmio de qualidade, tal como foi criado o prêmio Deming no Japão. A APC, em 1983, enviou ao governo federal americano, cujo tema central era uma ação conjunta entre o governo e empresários para sair da crise. Eles também estavam interessados na criação de um prêmio de qualidade.

Em 1986 foi enviado para o congresso americano um projeto prevendo a criação de um prêmio da qualidade. Ele foi ignorado pelos seus parlamentares quando, em 1987, após a morte do Secretário da Fazenda Malcom Baldrige, foi aprovada a lei que instituiu o Prêmio Baldrige. A partir deste momento a indústria americana começou a se recuperar. O prêmio foi um marco para a indústria norte-americana que buscava, junto com o governo, uma saída para a crise. O Prêmio Baldrige vai muito mais além do que premiar as empresas em seus esforços pela qualidade. Ela visa auxiliar, estimular e orientar as organizações no âmbito da qualidade total.

Muitas empresas americanas buscaram a qualidade total. Algumas obtiveram sucesso, como a General Motors, a Ford e a Hewlet Packard. Outras tiveram um retumbante

fracasso, como é o caso da IBM. No âmbito mundial, todos acordaram para esta nova ordem de competitividade. Cada vez mais empresas sediadas em países emergentes buscam a qualidade total, de forma a vencer a competição no mundo globalizado.

No Brasil a qualidade total está presente em muitas empresas, geralmente as de grande porte, porém há muito ainda a fazer. Cada vez mais empresas brasileiras são compradas por multinacionais por não alcançarem um nível de qualidade desejável e assim não terem outra alternativa a não ser a venda. Nas médias empresas é fácil perceber que a qualidade é algo que não existe em seu vocabulário: muitas ainda estão na fase taylorista.

1.5 - A nova concepção de qualidade total

Atualmente a qualidade tem evoluído mais para o campo humano. As empresas começam a entender que não é somente com o controle estatístico da qualidade que atinge-se a excelência. A estatística é importantíssima, mas o capital humano é mais fundamental ainda. Neste ponto, grande parte dos livros concordam, mas não citam em como implementá-la.

No decorrer da história percebe-se que a concepção sobre o que é qualidade vêm se modificando. Ela varia de acordo com as necessidades dos consumidores, o excesso de oferta de produtos (ou a sua falta), o desenvolvimento tecnológico e intelectual da humanidade.

Dentro do atual estágio de desenvolvimento da humanidade, onde a escassez de produtos praticamente não existe e o homem, como ser pensante, é cada vez mais valorizado, a qualidade é:

Utilizar a inteligência abstrata e emocional adquirida e acumulada pelo ser humano ao longo de sua história, a fim de satisfazer e surpreender cada vez mais os clientes.

2 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA GESTÃO DA QUALIDADE.

O capítulo anterior foi concluído com uma definição de Qualidade Total centrada nas atitudes do ser humano perante as organizações que conduzem. Este novo conceito reflete a necessidade de se valorizar o capital humano para que, efetivamente, possa ocorrer a implementação e manutenção da gestão de Qualidade Total dentro de uma empresa. Parte-se do princípio que o ser humano é centro das ações empresariais. Só o homem é capaz de tomar decisões estratégicas. Neste ponto não há, ainda, nenhuma máquina capaz de substituir o capital humano nas tomadas de decisões.

Se o homem é o centro das atitudes empresariais e a base para a realização de uma gestão de qualidade total vitoriosa, torna-se então necessária a formulação de uma política para o capital humano das organizações, de forma a superar as dificuldades encontradas por empregados e empregadores no ambiente organizacional. A partir deste momento este trabalho estará com todo o seu foco voltado para o mais importante capital das organizações, que é o ser humano.

2.1 - O que é política de recursos humanos

Política é a habilidade que se tem para agir . Dentro do ambiente organizacional isso significa a "suavização dos momentos de conflito (...) via a prática do binômio código de ética/programa de incentivos" . Já Chiavenato acrescenta que a política de recursos humanos são "guias para ação" e situam o código de valores éticos da organização.

2.2 - A base da política de recursos humanos

O ponto inicial para a formulação de uma política de recursos humanos é determinar o modo que a organização vê os seus empregados. Dentro deste contexto existem diversas teorias que determinam as ações organizacionais, dentre elas temos a Teoria "X" , Teoria "Y" e aquelas que realizam um estudo sobre as necessidades do ser humano, com a de Maslow, e as motivacionais, como a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Atualmente é de fundamental importância que a organização observe seus empregados sob a ótica da colaboração. Hoje em dia o termo empregado ou funcionário tende a desaparecer para o surgimento de um novo conceito, o de colaborador. Tal fato demonstra uma nova visão. O ser humano começa a ser observado sob a ótica de que não está trabalhando apenas pelo seu salário. O colaborador é uma pessoa que está inserida em um processo permanente de diálogo com a organização. Ele, ou ela, procura a responsabilidade e sente prazer em colaborar. O mais importante é que a empresa não só aceita como incentiva estas atitudes. Este é processo inicial de desenvolvimento de uma política de recursos humanos eficaz, quando se deseja implementar uma gestão de qualidade total : empresa e empregados adotam uma atitude de parceria, colaboração e confiança mútua, em detrimento do antigo modelo fordista, representado pela Teoria "X".

2.3 - Uma ação conjunta

As atividades de recrutamento, seleção, benefícios, cargos e salários, higiene e segurança, relações sindicais, treinamento e desenvolvimento devem estar sob constante feedback. Ora, se a empresa adota uma política de salários abaixo do mercado é impossível realizar um processo de recrutamento e seleção eficaz. Logo, a qualidade dos recursos humanos na empresa não começa pelo recrutamento e seleção. Ela se inicia pela implementação de uma política capaz de criar um ambiente com constante feedback e sinergia. A política de treinamento e desenvolvimento terão maior sucesso, a partir do momento em que a organização aceitar e incentivar o empregado a dar suas opiniões positivas e negativas em relação às suas atividades e ao ambiente que convive. Somente assim poderá a empresa descobrir suas dificuldades e criar uma ação de curto, médio e longo prazos de forma a aperfeiçoar a gestão pela qualidade total.

2.4 - A ética

A ética nas organizações entra a partir do momento em que a empresa define ações transparentes em todas as suas atividades, evitando criar e transparecer atitudes que mais parecem se adequar com o clientelismo, e as cumpre. A abordagem ética adotada pela organização deve refletir o conjunto de normas e ações atualmente existentes, de modo a refletir os valores morais atualmente adotados pela sociedade. Aristóteles, em seu tratado Ética de Nicômaco, diz que a ética é "fundada na idéia de

que o comportamento humano é regulado por valores, elaborados pela razão, com vistas a atender ao bem da coletividade e, portanto, do indivíduo, considerado um animal essencialmente político". E é isso que a empresa deve refletir em todas as suas atitudes, de modo a deixar transparecer um ambiente em que todos se respeitam mutuamente.

2.5 - Os 3 pontos fundamentais da política de Recursos Humanos

Logo, a política de Recursos Humanos é trabalhada por meio de 3 pontos fundamentais, que devem sempre estar em feedback e sinergia. São eles:

- A visão que a organização tem sobre o ser humano.
- A ação conjunta entre os subsistemas de Recursos Humanos e,
- A ética organizacional.

É somente por meio da interação contínua destes pontos considerados fundamentais, que a organização alcançará uma política capaz de dar sustentação à gestão da qualidade total.

2.6 - Alguns fracassos na área da qualidade das empresas

É difícil implementar uma gestão da qualidade total mas, o mais difícil ainda, é fazer com que dê certo e, se for bem feita, sustentá-la. Muitas das melhores empresas vêm tentando há anos implementar a qualidade e muitas das vezes sem muito sucesso. Algumas boas empresas ainda não encontraram o caminho do sucesso, o caminho certo. Seguem a seguir alguns dos fracassos das melhores empresas existentes no mercado:

2.6.1 - IBM

No início da década de 80, a Internacional Buzines Maquine - IBM, era considerada uma das empresas mais rentáveis e dominantes do mercado. Uma empresa tão grande, mas que não conseguia enxergar a concorrência que despertou em empresas menores, seu erro foi pensar que era empresa inatingível. Estavam perdendo o contato com seus clientes e a qualidade caía cada vez mais, só que eles não percebiam. A Internacional Buzines Maquine - IBM falava da qualidade apenas da boca para fora, nunca se comprometeram com isso.

Durante seis décadas os Watsons administraram a Internacional Buzines Maquine - IBM, suas premissas para uma boa qualidade eram:

- Total consideração ao funcionário.
- Não desistir até deixar o cliente feliz.
- Ir até as últimas conseqüências para fazer uma coisa certa.

No final da década de 70, essas premissas ficavam só no papel ou da boca para fora. A primeira premissa a ser deixada de lado, foi a total consideração ao funcionário. Estes tentavam fazer uma coisa certa e não conseguiam e com isso gastava-se muito dinheiro em corrigir esses erros. Faltava investimento nos funcionários, ou seja, o treinamento correto para que se evitassem erros. Os clientes não estavam felizes e cada vez mais queixavam-se dos defeitos encontrados nos produtos. Constatava-se que a competitividade da concorrência aumentava rapidamente. Aquela empresa que todos consideravam ótima, estava sumindo e os clientes não viam mais motivo para pagar altos preços pelos seus serviços.

Ainda na década de 70, a Internacional Buzines Maquine - IBM, foi exposta à qualidade moderna, que contrastava com a antiga excelência dos Watsons. Quem introduziu foi o Phil Crosby, um grande especialista em qualidade total. Crosby visitou as instalações da Internacional Buzines Maquine - IBM e conversou sobre suas idéias sobre o custo da qualidade. Os funcionários da empresa que ouviram, voltaram contentes e motivados, mas queixaram-se pois não saberiam como aplicar essa motivação.

No início da década de 80, a Internacional Buzines Maquine - IBM encara a qualidade como uma coisa importante e monta um "Quality Institute". Novamente, a idéia de qualidade ainda não estava presente na empresa, eram mais presente em slides, slogans e etc. A qualidade era só fachada, custava a decolar.

O que sempre preocupava seus executivos, era a produtividade e nunca a qualidade, quanto mais produção, melhor. O caminho que escolheram para uma maior produtividade foi a redução das instalações, programas e pessoal. Isso gerou um desgaste muito grande pelos funcionários, inclusive aposentadoria precoce, prejudicando muito no funcionamento da empresa.

Em 1989, John Akers, então presidente da Internacional Buzines Maquine - IBM, faz uma reestruturação da constituição original de Watson. Quem na época trabalhava com qualidade, percebeu que isso não era o primeiro item na lista de Akers, a excelência vinha no lugar do respeito ao indivíduo, na caso, o funcionário. Akers estava mais preocupado com a reestruturação, custos, mercados em rápida mutação e etc.

Finalmente em 1990, a Internacional Buzines Maquine - IBM de Rochester, recebe o prêmio Malcolm Baldrige, prêmio tão cobiçado por quem almejava a qualidade total. No ano anterior também tinham se candidatado, mas perderam e isso desmotivou os funcionários a se candidatarem de novo em 1990. O então diretor da Internacional Buzines Maquine - IBM de Rochester teve que desenvolver um trabalho para estimulá-los, ele conseguiu os convencer de que os erros cometidos eram necessários para que eles pudessem melhorar cada vez mais. Eles tinham aprendido muito por não ter conquistado e que poderiam aprender mais e assim conseguiram. Segundo Osterwise (gerente da fábrica de Rochester), " O prêmio nos deu uma visão unificadora. Agora podíamos fazer com que a empresa como um todo entrasse no caminho da qualidade orientado para o mercado e orientada para o cliente."

Em 1992, começou a decadência da Internacional Buzines Maquine - IBM. Novamente a qualidade era uma brincadeira imaginária e que a Internacional Buzines Maquine - IBM nunca levou a sério. A qualidade de fato nunca chegou a criar raízes. A Internacional Buzines Maquine - IBM para espantar a crise, esteve mais preocupada em cortes e reorganização do que propriamente na qualidade. Cortes esses que geravam desmotivação dos funcionários e a aposentadoria precoce de alguns, parecia um círculo vicioso, tudo de novo.

Apesar de todos esses contratempos, a Internacional Buzines Maquine - IBM ainda possui enormes pontos fortes, ela conta com um grupo de funcionários altamente competentes, mesmo que de moral baixa. A Internacional Buzines Maquine - IBM possui grande números de bons exemplos dentro dela mesma para encontrar o caminho para o sucesso.

2.6.2 - CATERPILLAR

A Caterpillar é uma empresa que fabrica equipamentos para construção, mineração e escavação, bons e duráveis. Como a Internacional Buzines Maquine - IBM, é líder

mundial há décadas e também como ela, errou pensando que seus concorrentes eram fracos demais para serem levados a sério e que seus clientes estariam dispostos a pagar qualquer preço pela qualidade e serviço da Caterpillar. A coisa começou a mudar, durante a recessão da década de 80 e o surgimento de uma forte concorrente japonesa, para a empresa ter uma nova visão futurista.

Ela não se preocupou em melhorar a sua produtividade e qualidade, preferiu investir na renovação de suas fábricas. A tecnologia começava a entrar e a empresa trocou suas máquinas antigas por sistemas celulares flexíveis, isso significava um número menor de funcionários. A empresa teve que decidir entre as máquinas ou os funcionários e preferiu a primeira opção. O tempo necessário para a fabricação de um produto era muito menor e seu custo também, vende mais a empresa que tiver o menor custo e claro, sem descuidar da qualidade.

Entre 1955 e 1982, a Caterpillar sofreu oito greves, sendo que a última teve uma duração de 205 dias. Isso fez a Caterpillar ter uma nova atitude, ela estava convencendo os funcionários (desconfiados), a ajudarem-na a ter uma empresa ideal para todos. A Caterpillar também tinha intenções de entrar na lista de candidatos ao prêmio Baldrige e a sua fábrica de Aurora, era um exemplo de qualidade.

Novamente o erro, eles tinham na mente somente a idéia de mudar seu maquinário e não de usar as pessoas para melhorar a qualidade e produtividade. Eles esqueceram que para uma ótima qualidade, os funcionários tinham que estar satisfeitos em seu trabalho, para que pudessem fazer os clientes felizes e satisfeitos com seus serviços.

Nada disso funcionou, as vendas eram baixíssimas e o prejuízo aumentava assustadoramente. O diretor- executivo da Caterpillar, Donald Fites, passou de 40500 funcionários em 1979 para 17000 em 1990. Foi um caos, houve uma greve de quase 5 meses. Fites estava disposto a colocar pessoal no lugar dos grevistas. Os operários voltaram ao trabalho apesar da baixa proposta da Caterpillar, mas antes voltar a trabalhar do que ficar sem emprego.

Os funcionários não participavam mais da empresa, ou seja, eles faziam apenas o que supervisor mandava, nada mais. A Caterpillar teve o pior desempenho, os índices de erro dos produtos eram altíssimos e as vendas decresciam cada vez mais.

O relacionamento dos dois lados estavam muito desgastado e voltaram a adotar a velha atitude de que não se pode confiar nos funcionários. Enquanto não houver uma confiança no relacionamento de ambos, vai ser difícil ver a melhoria da qualidade da Caterpillar melhorar.

Com esse dois casos descritos acima, pode-se perceber que sem o respeito pela base da produção, que são os funcionários, a qualidade dificilmente emplacará. É preciso confiança, participação e confiança dos funcionários para um melhor desempenho da empresa e pensar que sem funcionário feliz, não há cliente feliz também.

3 UM MODELO ARTICULADO DE VALORES E PROCESSOS.

Em uma empresa só há um único tipo de recurso capaz de pensar e inovar: é o recurso humano. Muitas vezes desprezado, cerceado em suas ações através de inúmeras desculpas e impedido de expressar seus sentimentos em prol de um profissionalismo frio, o ser humano acaba limitando a sua criatividade e sua

competência a fim de adaptar-se à um ambiente que, ilusoriamente, consegue enxergar ganhos nestas atitudes.

É de fundamental importância que haja um resgate do ser humano para que se possa implementar uma gestão pela qualidade total com sucesso, pois é ele quem coloca em prática as ferramentas desta teoria. A grande questão é que o homem acaba por tornar-se um mero repetidor de tarefas e as organizações (e o próprio ser) acabam esquecendo que seus recursos humanos diferem-se essencialmente dos outros recursos por serem dotados de sentimentos.

" Será que alguém teria coragem de, vencendo o pudor e os preconceitos, perguntar: Você é feliz comigo?."

" Acredito que sejam poucos, mas essa é uma pergunta fundamental para prevenir distorções e garantir relacionamentos duradouros. Afinal, o que importa para pessoas e empresas é ser feliz fazendo a felicidade alheia. A verdadeira teoria da empresa - qualidade total ou qualquer outro nome que se dê - almeja isso. Só se pereniza nessa linha."

Além da felicidade o ser humano ainda sente amor, raiva, inveja, ciúmes, culpa, tristeza e alegria. Estas palavras acabaram tornando-se um tabu nas organizações que, baseadas no Taylorismo, só observa se a tarefa está sendo executada conforme os padrões preestabelecidos.

3.1 - Os sentimentos e a qualidade total

A qualidade total é, em última análise, fazer com que os clientes se sintam felizes com o que estão comprando. Para se fazer um cliente feliz, é necessário que as pessoas que estejam envolvidas no processo, que vai fabricação até a venda dos produtos ou serviços, também se sintam realizadas com as suas atividades. Para atingir esta realização é necessário deixar com que todos falem e expressem seus sentimentos e opiniões sem medo de repressão ou julgamentos.

3.2 - Os valores nas organizações

É possível observar atualmente a distorção de muitos valores e sentimentos tanto nas organizações como nas pessoas que as compõe. Observe:

- Em um processo de recrutamento muitas empresas colocam em seus anúncios: "precisa-se de pessoa ambiciosa". Agora observe o que Francisco Gomes de Matos diz:

" A ambição é destrutiva (...) e auto-destrutiva. Por não ser solidária, ocorre o "efeito bumerangue": nos momentos difíceis não se encontra amizade e colaboração, tantos são os ressentimentos.

A ambição é um impulso de crescimento, no sentido de crescer contra alguém. Equivocadamente, muitos valorizam a ambição como necessária para obter vitórias e sucessos. Nos anúncios de recrutamento é habitual a referência ao "procuram-se pessoas ambiciosas", seja para dirigir empresas, chefiar setores ou venda direta. Confundem-se entusiasmo, persistência, tenacidade, disposição para realizar e progredir com a ânsia de vencer, vencer a qualquer preço.(...) É o anti-líder que desequilibra, desagrega a equipe, cria desavenças e opositores sistemáticos que não cooperam e, desmotivados, acabam "torcendo para o circo pegar fogo"."

Dedicar-se ao seu trabalho é realizar as suas responsabilidades na empresa com interesse, com amor, sem prejudicar as outras atividades pessoais. Porém, muitas vezes o que se observa é que funcionário dedicado é aquele que todo dia faz hora extra, que deixa de sair com a esposa para um jantar para cuidar dos negócios. O resultado é estresse, tensão, ansiedade, cobranças por parte da família que acabam por levar a um círculo vicioso que começa com a perda de interesse no trabalho e termina, na melhor das hipóteses, com um ser humano estressado e desmotivado perante a todas as atividades de sua vida.

A criatividade é fundamental para qualquer organização e muitas vezes torna-se o diferencial perante a concorrência. Porém existem enormes barreiras para que ela seja colocada em prática. Muitas pessoas ouvem no trabalho que "este não é o momento adequado para a sua idéia" ou "para que mudar o que está funcionando?".

3.3 - A experiência de um Ator

Raul de Orofino atualmente realiza um trabalho denominado Teatro Empresa. Sua última peça denomina-se "Beijo de Humor" e relata fatos da vida cotidiana. Segundo o próprio Raul de Orofino, "o Teatro Empresa leva à diversos ambientes a magia do teatro, mas não se destina apenas ao entretenimento. Os textos de nossos espetáculos são baseados em fundamentos da qualidade total, mudança de hábitos, falhas e ruídos na comunicação, dificuldades de relacionamentos, questões ligadas à terceira idade e familiares. Sendo assim, o Teatro Empresa é um poderoso instrumento de motivação e reflexão para profissionais de diversas áreas, sempre através do humor.

O Teatro Empresa é um elemento transformador do cotidiano de uma organização, através do humor, da alegria e do sentido lúcido do teatro."

Observe agora a opinião de algumas pessoas que já viram o trabalho de Raul de Orofino:

Ana Rita Tomar - do SETCOM - Petrobrás, entende que "o trabalho de preparação do roteiro, a direção e apresentação do show, no final a peça teatral "Beijo de Humor", além de valorizar o evento, proporcionou aos empregados desta companhia, momentos de agradável convivência e aprendizagem com a arte.

Paulo Ferreira, diretor do SEBRAE/SC, afirma que "a responsabilidade e a seriedade deste trabalho e o tema cotidiano que aborda, representaram um encontro da arte e uma rara oportunidade de reflexão sobre a qualidade de nossas relações"

Já Aloma Garcia, da Amil Seguradora, declara que "encomendamos um pequeno espetáculo para o autor Raul de Orofino baseado em nosso seguro - Clube Amil Vida Profissional da Amil Seguradora. O resultado foi além do esperado. Raul contagiou a todos com o seu humor e eficácia, proporcionando um clima receptivo e agradável aos nossos convidados"

3.4 - Um modelo alternativo.

Até o momento falou-se de valores e sentimentos que afetam a qualidade de vida do ser humano na empresa e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho. Mas qual seria a chave do sucesso empresarial para que efetivamente surja dentro das organizações uma relação saudável e produtiva?

Há mais de 50 anos é possível observar uma nova maneira de viver com pessoas que tinham uma qualidade de vida péssima e hoje são exemplos para toda a sociedade. Trata-se dos Alcoólicos Anônimos. Em um primeiro momento pode-se achar que sua maneira de viver não tem nada a ver com os seres humanos sem a doença do alcoolismo e com o ambiente empresarial porém, um estudo um pouco mais aprofundado revela o quão importante este método pode ser.

A alternativa que os Alcoólicos encontraram - bem como outros grupos de mútua ajuda baseados no mesmo programa de vida - foram os 12 passos . Vejamos então o que eles significam:

Os 12 passos são um método utilizado para a recuperação do indivíduo alcoólatra. A seguir iremos relatar os 12 passos seguidos de um paralelo com o mundo empresarial.

3.5 - Os 12 passos:

Primeiro passo: "Admitimos que éramos impotentes perante ao álcool - que tínhamos perdido o domínio sobre a nossa vida".

Este passo é a admissão do fracasso que era a sua antiga maneira de viver. Somente quem admite a derrota total perante ao álcool conseguirá permanecer sóbrio e praticar o restante dos passos.

No ambiente organizacional existe um momento em que se observa que os métodos antigos de trabalho não estão mais funcionando e que a empresa está perdendo mercado para os concorrentes. A alta administração chega a conclusão de que se ela não implementar o programa de qualidade total na empresa, estarão fadados à falência. Neste ponto a empresa então disse:

"Admitimos que éramos impotentes perante os nossos concorrentes - que tínhamos perdido o domínio sobre nossa vida".

- Segundo passo: "Viemos a acreditar que um Poder Superior a nós mesmos poderia devolver-nos à sanidade."

Se houve a admissão da derrota e de que o método de vida anterior não dava certo, então o que fazer. Os alcoólatras começam a acreditar que somente algo maior e mais poderoso do que ele pode lhe devolver a qualidade de vida. O conceito de Poder Superior varia de pessoa para pessoa. Este pode ser um Deus como Jesus Cristo ou os companheiros de Alcoólicos Anônimos.

Quando uma organização decide implementar um programa de qualidade total, ela está elegendo este programa como o seu Poder Superior. Mais profundamente, a empresa começa a acreditar que seus funcionários levarão a cabo, com sucesso, todo o processo de Qualidade Total. Deve-se, então, sempre lembrar que este Poder Superior é a força, a sinergia e a mente aberta dos funcionários. É somente acreditando em seus recursos humanos e criando um ambiente no qual eles possam expressar os seus sentimentos e colocar em prática a sua criatividade que a empresa poderá ter êxito no seu programa de qualidade total .

- Terceiro passo: "Decidimos entregar nossa vontade e nossa vida aos cuidados de Deus, na forma em que o concebíamos".

Os alcoólatras decidem passar o controle de sua vida ao Deus de sua concepção. Param neste momento de se preocupar com o futuro e tratam de fazer a sua parte, aceitando os resultados que estão por vir.

Na empresa este passo pode significar o fim do autoritarismo, da burocracia criada somente para controlar o que os recursos humanos estão fazendo. A organização, depois de acreditar em seus recursos extingue os processos de controle criados somente para ver o que o funcionário está fazendo. Neste momento deixa-se de lado o conceito taylorista de que o trabalhador é preguiçoso e indolente e passa-se à uma filosofia de que o empregado gosta de seu trabalho, que ele está ali para se sociabilizar, para se sentir útil para sociedade e para também garantir o seu meio de sobrevivência que é o dinheiro.

- Quarto passo: "Fizemos minucioso e destemido inventário moral de nós mesmos".

Para o indivíduo alcoólatra chegou o momento de refletir sobre a sua vida e seu passado. Utilizando um papel e uma caneta, ele irá descrever suas alegrias e tristezas, seus traumas, os seus segredos mais profundos, os defeitos de caráter e também as coisas que deram certo em sua vida.

Na empresa é o momento de passar a limpo a sua história, observando seus pontos fortes e fracos, seus erros e acertos até os dias atuais. Trata-se de um momento em que irá resgatar todo o seu passado a fim de evitar repetir os erros passados esperando resultados diferentes.

- Quinto passo: "Admitimos perante Deus, perante nós mesmos e perante outro ser humano, a natureza exata de nossas falhas."

Este é uma extensão do quarto passo, aonde a pessoa utiliza-se de sua crença em um Deus e de outro ser humano, para refletir sobre o passo, perceber que ele não anterior e, através da identificação com outro ser humano é o único que cometeu insanidade e que seus sentimentos não são tão diferentes dos outros.

No ambiente empresarial chegou o momento em que a empresa irá conversar com os seus funcionários sobre o seu passado e admitir os seus erros. Irá também, através da ajuda de consultores e auditores, observar a verdadeira causa de seus erros.

- Sexto passo: "Prontificamo-nos inteiramente a deixar que Deus removesse todos esses defeitos de caráter."

O momento é de boa vontade. É a preparação que o indivíduo faz para que os defeitos de caráter constatados nos dois passos anteriores sejam removidos.

Trata-se de um passo muito difícil, pois muitos dos defeitos podem ainda trazer prazer e a pessoa, então, não deseja livrar-se momentaneamente deles. Como exemplo temos a gula, disfarçada no prazer de "comer só mais um pouquinho" ou a luxúria, que se adorna em sonhos românticos.

Na empresa não é diferente, erros em processos administrativos, na burocracia exacerbada podem estar escondendo processos de recrutamento e seleção mal realizados, investimentos desnecessários e incompetência. Este é o momento em que todos da organização se preparam para uma nova maneira de viver. Processos mais eficientes serão adotados e todos os membros irão iniciar a correção dos velhos defeitos e hábitos da empresa, de modo a torná-la mais atraente para os seus clientes. É o passo em que se planeja como se livrar das imperfeições.

- Sétimo passo: "Humildemente rogamos a Ele que nos livrasse de nossas imperfeições" .

Os defeitos que foram constatados e admitidos no quinto passo são finalmente removidos, através da mudança de hábitos e atitudes. Coloca-se então o sexto passo em prática.

- Oitavo passo: " Fizemos uma relação de todas as pessoas que tínhamos prejudicado e nos dispusemos a reparar os danos a elas causados".

Este passo é a preparação do nono passo. Nele a pessoa procura lembrar dos erros que cometeu com outros seres humanos, admitindo os males feitos às pessoas com quem conviveu durante o seu tempo de alcoolismo ativo. Neste passo a empresa faz um exame de seu passado, verificando quais foram as pessoas prejudicadas por suas atitudes, sejam elas clientes insatisfeitos e funcionários prejudicados com as antigas políticas de recursos humanos.

- Nono passo: " Fizemos reparações diretas dos danos causados a tais pessoas, sempre que possível, salvo quando fazê-las fosse prejudicar a outrem."

Este é a prática do oitavo passo, ou seja, assume-se a responsabilidade dos erros cometidos com as pessoas relatadas no passo anterior. Tanto para o indivíduo alcohólico quanto para a empresa é o momento em que vai-se até a pessoa prejudicada para que realmente se possa sanar os erros do passado .

- Décimo passo: " Continuamos fazendo o inventário pessoal e, quando estávamos errados, nós o admitíamos prontamente".

Periodicamente o indivíduo alcohólico passa sua vida a limpo, para verificar os erros que cometeu em seu passado recente e corrigi-los, a fim de evitar culpa e outros sentimentos que possam fazer ele voltar a beber.

Na empresa, é o momento de observar os seus erros do seu passado recente e corrigi-los, a fim de evitar problemas futuros que possam afetar o seu desempenho.

- Décimo primeiro passo: " Procuramos através da prece e da meditação, melhorar nosso contato com Deus, na forma em que o concebíamos, rogando apenas o conhecimento de Sua vontade em relação a nós e forças para realizar essa vontade"

Segundo Alcoólicos Anônimos, a meditação e a oração são as principais vias para um poder superior. Este passo pode-se dizer que é a exercitação da fé encontrada no segundo e terceiro passo. Na organização é a exercitação da confiança e fé que a empresa depositou em seus recursos humanos, de forma a conduzir com sucesso o programa de Qualidade Total.

- Décimo segundo passo: " Tendo experimentado um despertar espiritual, graças a estes passos, procuramos transmitir esta mensagem aos alcoólicos e praticar estes princípios em todas as nossas atividades".

O alcohólico em recuperação retoma a alegria de viver, através dos 12 passos, e para a sua própria sobrevivência utiliza estes passos em todas as suas atividades e procura passar esta nova maneira de viver para alcohólicas que ainda sofrem.

Na organização, chegou-se ao momento de reiniciar todo o ciclo, observando quem ainda não adotou estes princípios e então realizando um esforço para que as pessoas

que ainda negam este programa entenderem e participarem desta nova abordagem organizacional.

Deste modo tem-se então os Doze Passos na organização, adaptado de Alcoólicos Anônimos:

- Primeiro passo: "Admitimos que éramos impotentes perante aos nossos concorrentes - que tínhamos perdido o domínio sobre nossa vida".

- Segundo passo: "Viemos acreditar que os nossos recursos humanos poderão devolver-nos a nossa capacidade competitiva."

- Terceiro passo: " Decidimos entregar nossa vontade e nossa vida aos cuidados de nossos recursos humanos, na forma em que o concebemos"

- Quarto passo: "Fizemos minucioso e destemido inventário moral de nós mesmos".

- Quinto passo: "Admitimos perante os nossos recursos humanos, perante nós mesmos e outros profissionais, a natureza exata de nossas falhas."

- Sexto passo: "Prontificamo-nos inteiramente a deixar que os nossos recursos humanos remova todos os defeitos da empresa."

- Sétimo passo: "Humildemente pedimos aos nossos recursos humanos que nos livrasse de nossas imperfeições"

- Oitavo passo: "Fizemos uma relação de todas as pessoas que tínhamos prejudicado e nos dispusemos a reparar os danos a elas causados".

- Nono passo: "Fizemos reparações diretas dos danos causados a tais pessoas, sempre que possível, salvo quando fazê-las fosse prejudicar a outrem."

- Décimo passo: " Continuamos a fazer o inventário da organização e, quando estávamos errados, nós o admitimos prontamente".

- Décimo primeiro passo: " Procuramos através da reflexão, melhorar nosso contato com os recursos humanos, na forma em que o concebemos, rogando apenas o conhecimento de sua vontade em relação a nós e forças para realizar essa vontade."

- Décimo segundo passo: "Tendo experimentado um despertar organizacional, graças a estes passos, procuramos transmitir esta mensagem aos membros da organização que não adotaram os 12 passos e praticar estes princípios em todas as nossas atividades."

Agora tem-se um novo modelo a seguir, aonde o ser humano é a base da Gestão da Qualidade Total. Estes passos servem como um parâmetro para que a organização consiga valorizar os seres humanos dentro e fora do ambiente de trabalho, a fim de atingir o seu objetivo primordial que é a satisfação e felicidade do cliente.

Os doze passos podem ser praticados na organização, em departamentos ou no próprio indivíduo. Basta adaptá-lo as características de cada grupo, sem perder a sua identidade original.

Em Alcoólicos Anônimos, milhares de pessoas se reúnem diariamente para falar sobre a sua recuperação, seus sentimentos e o seu dia. Na organização pode ser feito o mesmo. Os membros desta organização podem se reunir periodicamente para dizer seus sentimentos sobre aquela organização, sobre o seu trabalho e sua vida, bem como

a sua experiência sobre este novo modelo de valores e processos. Tal atividade também pode ser mesclada com o Teatro Empresa de Raul de Orofino, criando um clima transparente para as relações no trabalho e a implementação de um programa de qualidade total. Deste modo tornar-se-á possível a existência de uma empresa mais humanizada, que reconhece que seus recursos humanos tem sentimentos, a fim de atingir o seu objetivo primordial.

4 - A QUALIDADE TOTAL NUMA CONCEPÇÃO CULTURAL

O capítulo anterior relatou a necessidade da criação de um modelo de valores e processos para que uma gestão pela Qualidade Total fosse implementada com sucesso. Este último capítulo irá abordar a base da Qualidade Total: a cultura organizacional.

De nada adianta processos estatísticos, políticas de recursos humanos e modelos de melhoria de qualidade de vida, de mudança de hábitos, se não existir no âmago da organização uma cultura que permita a implementação da gestão pela Qualidade Total. É por meio desta cultura organizacional que floresce as condições básicas para a implementação da Qualidade Total, como um modelo de desenvolvimento organizacional.

4.1 - O que é cultura organizacional

Para se tornar possível uma análise das culturas das organizações e definir a importância da mesma na implementação de uma gestão pela Qualidade Total, é imprescindível entender o conceito de cultura.

Segundo Schein, conforme relata Maria Ester de Freitas, a Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Os pressupostos básicos, conforme o próprio Schein relata, são subdivididos em Artefatos e Criações, Valores e, por fim, : "pressupostos básicos sobre relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas e natureza dos relacionamentos humanos" .

Como pode ser observado na definição supracitada, a cultura é influenciada por fatores externos e internos (...adaptação externa e integração interna), ou seja, Schein considera a cultura organizacional um sistema aberto, inserido dentro de um ambiente macro. Tal visão difere-se do modelo Fordista, aonde o que interessava efetivamente eram as variáveis internas. A frase clássica "produzo carros de todas as cores, desde que eles sejam pretos" relata a visão fechada no qual a cultura organizacional estava inserida no início da industrialização. Isso leva a concluir que Schein já pensa as organizações como micro-ambientes dentro de um mundo globalizado e cada vez mais suscetíveis à variáveis externas.

Ainda no contexto do mundo globalizado, a cultura organizacional tornou-se variável ao longo do tempo, ou seja, ela não permanece estática ao longo do tempo. É possível confirmar esta hipótese apenas pela observação da quantidade de variáveis no qual os ambientes estão sendo influenciados. Ora, se a cultura organizacional fatalmente se adaptará a fatores externos, é óbvio que sua cultura se modelará às variáveis existentes em determinado período de tempo. Caso tal fato não se confirme estará, então, a organização mais suscetível ao fracasso.

Outro fator importante é que a organização, por mais que tenha sofrido influências de outras organizações, terá a sua própria cultura, sua própria identidade, não importando o quanto utilizou de modelos culturais preexistentes. Este fato está bastante presente quando Shein diz que a cultura é o resultado de um processo de aprendizagem baseado nos problemas de adaptação externa e integração interna.

Porém, são os valores que formam a base da cultura. Serão os valores os responsáveis pela visão de mundo da organização. Parafraseando Deal & Kennedy, observa-se que ele entende que valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Nos valores encontraremos a ética organizacional e também, dentre outros fatores, poderemos perceber os objetivos organizacionais.

É possível que uma organização possua diversos traços de culturas semelhantes com outras organizações porém, somente pelo fato de estar inserido em outra região ou possuir outro proprietário e/ou administrador, a torna ímpar. As características pessoais do gestor já é, por si só, uma variável determinante no desenvolvimento da cultura organizacional e é capaz de modificar radicalmente os valores da organização.

Observe-se mais algumas definições sobre cultura, de autores de renome.

Omar Aktouf afirma que "a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos tratados e construídos."

Por outro lado, Andrew Pettigrew entende que cultura "é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações."

Estes dois conceitos falam, em seu texto, sobre ser humano e pessoas. Tal fato é o reflexo de que a cultura organizacional é moldada de acordo com a visão de mundo das pessoas que convivem no ambiente. Logo, os líderes, por possuírem maior poder de influência, é que irão contribuir, positivamente ou negativamente, na modelagem da cultura das organizações.

Como pode ser percebido, existem diversas definições sobre cultura. "Porém, entre as várias definições de cultura, parece que a maioria concorda que cultura é:

- a) algo compartilhado pela maioria dos membros de um grupo, se não por todos;
- b) algo que os membros mais velhos desse grupo procuram transmitir aos mais novos;
- c) algo que estrutura nossa percepção de mundo e é responsável, em grande medida, pelo nosso comportamento no meio em que vivemos."

Analisando as 3 definições expostas, pode-se acrescentar:

- A cultura é o resultado da interação entre variáveis externas e internas agindo e retroagindo em um sistema aberto.

- A cultura é mutável com o decorrer do tempo, a fim de manter viva a organização.

- Mesmo tendo uma característica mutável, a cultura possui um eixo que praticamente não se altera. Este eixo é constituído pela percepção de mundo dos seus

fundadores, proprietários, gestores e líderes, bem como pela história da empresa, criando assim um conjunto de valores e crenças que é o alicerce de toda a organização.

4.2 - As diversas culturas organizacionais existentes

Existem diversos tipos de cultura organizacional. Uma delas se sobressairá e tornar-se-á a cultura base. Porém, as outras culturas poderão coexistir harmoniosamente na organização. "Essas culturas, dentro da perspectiva mercadológica de Charles B. Handy, podem se classificar, genericamente, em: cultura do poder, cultura de papéis, cultura de tarefa, cultura de pessoa."

Dentre essas culturas, a de tarefa é a que mais se adequa ao ambiente da qualidade total pois, segundo Francisco Gomes de Matos, ela é "orientada para o trabalho, seu poder e influência estão mais centralizados no conhecimento e na perícia e muito menos no poder pessoal ou de posição."

As outras 3 culturas não são as mais adequadas pois:

- a) A cultura de poder significa a subordinação total dos integrantes da organização ao seu líder.
- b) A cultura dos papéis é a que cultua a burocracia que, na maioria das vezes, faz com que a empresa viva para emitir e analisar relatórios.
- c) Na cultura da pessoa, a organização vive para servir o seu líder. É nessa cultura que surge o paternalismo, no qual os subordinados assumem um papel de criança sempre aguardando o próximo agrado do pai.

Maria Ester de Freitas observa 4 tipos diferentes de abordagens sobre culturas. Segundo ela, "Charles Handy parte dos trabalhos de Roger Harrison sobre ideologia e desenvolve uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.

A abordagem de Deal & Kennedy privilegia a combinação de critérios para definir o grau de risco associado às atividades da organização e a velocidade de feedback emitido pelo ambiente em que a organização atua.

O trabalho de Sethia & Von Glinow enfoca a Administração de Recursos Humanos, em particular o sistema de recompensas.

E (...) a análise de Robert M. Donnelly, que enfoca a Influência do Planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho."

Em uma análise mais detalhada seria possível identificar outras formas de abordagem sobre cultura organizacional. O próprio paternalismo pode ser visto como uma forma de cultura: a cultura paternalista. No Brasil existe a cultura do "jeitinho brasileiro", aonde a improvisação e a falta de planejamento ganha o status de criatividade. Isso significa que não há um padrão preestabelecido que mais se adequar à gestão pela Qualidade Total. Cada uma das formas de abordagem apenas refletem uma determinada visão de mundo. Porém, dentre todas as culturas, é possível observar que dentre todas as abordagens sobre cultura, a que é mais propícia à implementação da Gestão pela Qualidade Total "ênfatizam os seguintes pontos" :

- A organização que aprende como uma organização em processo contínuo de inovação e qualificação;
- O processo de aprendizagem como um processo coletivo partilhado por todos os membros e não privilégio de uma minoria pensante;
- Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com estes objetivos ocorre em função de uma certa congruência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais;
- a importância do processo de comunicação entre níveis, áreas, para criação de competência interdisciplinares e melhoria das relações entre os grupos;
- a visão sistêmica do fenômeno organizacional.

Como é possível perceber, as organizações possuem uma identidade própria, uma cultura própria, mas que, para ser fértil na implementação de uma Gestão pela Qualidade Total, deve possuir alguns pontos fundamentais, como observamos acima. Não existirá qualidade total em culturas em que os líderes dividem as tarefas entre pensar e executar. Cada vez mais elas são menos distintas, pois o homem é um ser crítico, que interage constantemente com o ambiente em que convive. Os líderes devem, preferencialmente, assumir uma atitude participativa e estimuladora, em detrimento do autoritarismo, do paternalismo e qualquer outro "ismo" que seja possível encontrar.

Desta forma, é possível dizer que não há "verdades culturais". O sucesso de uma Gestão pela Qualidade Total jamais estará baseada em um único modelo cultural, previamente determinado. Se tal hipótese fosse verdadeira, jamais seria possível implementar programas de Qualidade Total no mundo ocidental e oriental. São culturas opostas que, porém vem alcançando, em ambos os lados, resultados expressivos na luta pela Qualidade Total.

É possível encontrar um eixo, como o descrito neste capítulo, que se assemelhe nas diversas culturas organizacionais. Elas seriam o guia e o alicerce de toda a Gestão pela Qualidade Total, mas jamais serão um modelo cultural único a ser seguido e copiado para todas as organizações. Tal fato significaria ferir os valores e as crenças de qualquer organização, colocando-a na rota do fracasso.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta monografia leva-nos a concluir que o ser humano está acima de tudo e que sem ser considerado o seu devido valor não é possível implementar com sucesso uma gestão pela qualidade total. Esta hipótese foi comprovada pelas dinâmicas do teatro empresa de Raul de Orofino e o paralelo entre as empresas e os 12 passos de Alcoólicos Anônimos.

Desde o início foi enfatizada a idéia de valorizar o ser humano, como via para otimizar o desempenho da empresa. Uma política de recursos humanos, oferecendo treinamentos, gera os benefícios mais adequados e resultará em uma maior probabilidade de se ter um funcionário feliz, mais eficaz e eficiente e, conseqüentemente, satisfazendo os clientes internos e externos da empresa.

Observa-se que muitas empresas estão demasiadamente preocupadas em aumentar sua produtividade, esquecendo-se de dar o real valor aos seus funcionários. O resultado é que a substituição da mão-de-obra por novas tecnologias tornou-se mais um fator de atrito na relação dualista trabalhador-empregado. Atrás das novas ferramentas

de trabalho sempre existe um trabalhador. O descaso com o empregado é um fator crítico, capaz de comprometer substancialmente a produtividade de uma empresa.

Para que aumente a eficiência de uma empresa, é preciso uma criar uma relação de confiança mútua, com respeito ao ser humano e à empresa na qual ele trabalha, onde o investimento na qualidade de vida pessoal e no ambiente de trabalho são fatores preponderantes numa gestão empresarial satisfatória. Sendo assim, afirma-se a premissa presente neste trabalho, aonde é preciso uma valorização do ser humano para uma melhor qualidade total de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, Marcelo Marinho; **Qualidade Humana** - as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, Eduardo (org.); **Recursos Humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DRUMOND, Regina C.; **Qualidade Total O Homem** - Fator de Sucesso. Belo Horizonte: Mazza, 1991.

FERNANDES, Francisco; **Dicionário brasileiro Globo**. São Paulo: Globo, 1993.

GARVIN, David A.; **Gerenciando a qualidade**; a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio de Loureiro; **Gestão de Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARAVANTES, Geraldo R; **Administração e Qualidade** - A Superação dos Desafios. Makroon Books . São Paulo, 1997.

HART, W. L. Christopher; Baldrige: o **que é Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas**. São Paulo: Makroon Books, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru; **Controle da Qualidade Total**; à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

BRUCE Brocka, M. Suzanne Brocka; **Gerenciamento da Qualidade**. Makroon Books. São Paulo, 1994.

MAIN, Jeremy; **Guerras pela Qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MANN, Nancy R.; Deming: **as chaves da excelência**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

MATOS, Francisco Gomes de; **Empresa Feliz**. São Paulo: Makroon Books, 1996.

OLIVEIRA, Marco A. (Coordenador); **Pesquisa de clima interno nas empresas - o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco; **Controle de Qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

RODRIGUES, Vinícius Carvalho; **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

WILLIAMS, Richard L.; **Como Implementar a Qualidade Total na sua empresa**: Rio de Janeiro: Campus, 1995.

