

O SER HUMANO NO PROCESSO DE QUALIDADE TOTAL

Adm. Maria Auxiliadora Nunes¹

Este trabalho visa analisar o papel do homem em um processo de qualidade total, baseado nas exposições em sala de aula, pelo Professor Jovino Moreira da Silva, na disciplina Qualidade no Serviço Público no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Pública e do livro Administração e Qualidade: a superação dos desafios, de Caravantes, Caravantes, Bjur(1997).

A qualidade, dentro de moderno enfoque, é definida a partir das necessidades e do interesse do cliente, que deseja dispor de produtos e serviços livres de deficiências. Colocar o cliente em primeiro lugar é revolucionário em comparação com outros enfoques da Teoria Geral da Administração, que se concentram na eficiência dos recursos produtivos, nas relações humanas ou no desempenho da empresa.

Como a qualidade total é por demais subjetiva por ter que lidar com a percepção do usuário/cliente, consideramos imprescindível que a organização consiga unir o seu querer com o do seu empregado ao objetivo comum de progresso e desenvolvimento de ambas as partes (empregado e empregador); em outras palavras, é fundamental que a organização consiga despertar e atrair o interesse dos seus empregados através da oferta de um ambiente de trabalho onde se possa vislumbrar a realização de objetivos individuais e objetivos organizacionais. É extremamente difícil conseguir resultados positivos e concretos sem o comprometimento permanente das pessoas na organização. São elas as verdadeiras agentes de transformação da empresa e promovem a qualidade.

São estes vetores que tornam a motivação e o treinamento dos empregados fatores decisivos para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da organização. Nesse contexto, o ambiente organizacional é primordial para criar a confiança mútua, de cooperação, comprometimento e espírito de equipe.

Como o homem é um ser social, ele tende a viver e produzir em grupos. Essa característica se fortalece na empresa, em função do trabalho conjunto. Isto torna o desempenho grupai um ponto crítico no processo. Um dos fatores mais relevantes para o bom desempenho do grupo associa-se ao aproveitamento das contribuições individuais como dinâmica interior que impulsiona o querer e o assumir determinada ação. O sentimento de “fazer parte” gera a participação, a satisfação, a responsabilidade e o desejo de “fazer bem feito” o trabalho. O outro lado dessa moeda é que o sentimento de frustração resultante da “exclusão social” e da não-participação pode prejudicar e muito o rendimento de um grupo.

Somos da opinião de que nada é tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. As pessoas são a “matéria-prima” mais importante da organização. São elas que promovem a mudança e são elas as repensáveis pelos resultados organizacionais. Na organização elas

¹ Bacharel em Administração. Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento Estratégico e Sistemas de Informação (PUC/MG) e Administração Pública (UESB/FUNDESP). Professora de TGA e Pesquisa Mercadológica da UESB.

buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é aumentar o potencial de iniciativa e trabalho, é fazer do homem um multiplicador de ideias e dar espaço à criatividade. Ignorá-los é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”; clima exatamente contrário ao exigido pela Qualidade Total.

A implantação da Qualidade Total tem como um de seus pré-requisitos, transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. Observa-se que, também neste item, o papel do homem é fundamental no processo, uma vez que ele é que é o emissor e receptor das informações dentro da empresa. Depende de sua habilidade em bem se comunicar o sucesso do seu sistema de comunicação empresarial.

A participação coletiva na definição de objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível. É importante transmitir a eles a ideia da missão da empresa, seus objetivos e seus produtos ou serviços. E quem faz isso são as pessoas, O contato que o empregado tem com o cliente da organização é que vai fazê-lo criar uma imagem positiva ou negativa da mesma.

Mister se faz que as pessoas adotem uma nova postura em relação ao trabalho. Para isso, é preciso, primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas empresariais. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados. Investir em educação, treinamento, formação e capacitação do seu quadro de pessoal é uma necessidade permanente.

É preciso criar uma cultura de participação e passar informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o "efeito sinergia", onde o todo é maior do que a simples soma das partes.

Novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinónimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes e flexibilizar a autoridade.

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Se o homem é cónscio de suas responsabilidades e se compromete com o trabalho, ele próprio 'passa a desenvolver suas atividades dentro de uma sistemática de autocontrole e auto-motivação. Esta postura pode ser decisiva no resultado da empresa.

A delegação de poderes é uma das formas de propiciar clima de confiança e de engajamento. É necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com um ágil sistema de comunicação capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim, é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

Ao delegar, a gerência abre a outrem a perspectiva de co-participação e da co-responsabilização no processo decisório. É através desse princípio que a gerência exerce a sua função educativa. Na verdade, o que conceitua a chefia e lhe dá consistência e caráter é o esforço diuturno em orientar, instruir, motivar, avaliar, corrigir e educar.

A empresa que busca a qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. Estes são momentos ímpares para a empresa, onde essa interface com o cliente permite os chamados “momentos da verdade” onde se obtém indicadores do grau de satisfação do cliente. É mais um momento onde o empregado de defronta com o consumidor/usuário e desse contato pode advir muitas ações, favoráveis ou desfavoráveis, para a empresa. Mais uma vez comprova-se quão importante é o treinamento e a capacitação das pessoas e como elas são elementos chave dentro da organização. Isto torna vital o desenvolvimento de novos valores e culturas no ambiente empresarial.

A adoção desses valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade. O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas ideias e transparência na execução dos projetos. A definição de objetivos do processo de planejamento participativo integrado e baseado em dados correios e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

É interessante lembrar que a qualidade é um estado de espírito, que se caracteriza pela constante preocupação com o melhor atendimento possível dos consumidores, colocando as suas necessidades como o centro das atenções. Energias e esforços estão voltados para que os processos de produção de serviço tenham o consumidor como alvo. Essa canalização de esforços depende preponderantemente da disposição das pessoas em cooperar.

Se o comportamento coletivo está presente, observa-se atenção de todos para os aspectos da higiene e segurança no trabalho, custos, comunicações adequadas, boa utilização do tempo, ambiente agradável de trabalho, produtividade, boas relações formais, racionalização das atividades, etc. Nota-se um equilíbrio entre os aspectos técnicos e os de relacionamento entre as pessoas.

Na abordagem da Qualidade Total, os sistemas humanos são vistos como elemento essencial e fundamental para o processo de mudança. Para Caravantes (1997: 79), “o êxito alcançado por uma organização

na realização dos seus objetivos quanto à qualidade e ao desempenho depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento do pessoal”.

O movimento da qualidade iniciou focalizando, principalmente, a qualidade do produto físico, e sua ênfase era a produção, o uso do controle estatístico da qualidade, os gráficos e as cartas de controle. Esta visão mostrou-se insuficiente.

A partir dos anos 80, a qualidade se voltou para o comportamento humano, englobando ideias de gestão participativa, ênfase em treinamento e desenvolvimento, empowerment, motivação, liderança e comprometimento.

A ideia central da Qualidade Total é a de que para se conseguir qualidade a fim de satisfazer clientes, toda a organização deve ter em mente que, como afirma Crosby, *“qualidade não é um equipamento e não pode ser comprada; ela deve ser desenvolvida por todos que trabalham na organização”* (Crosby, 1978:1, Apud Caravantes, 1997:72). Dessa maneira, ter pessoas treinadas, desenvolvidas e capacitadas, motivadas com o seu trabalho e bem remuneradas é vital para que a empresa atinja as suas metas e objetivos. Como bem acentua Caravantes, *“não investir em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos em uma época de competição acirrada é quase um suicídio”* (Caravantes, 1997).

A chave para a Qualidade Total é a excelência das comunicações em todas as relações cliente/fornecedor da organização, sejam eles internos ou externos, pois o que determina a competitividade não é somente a capacidade de manejar eficiente e eficazmente as operações internas e externas da organização, mas a capacidade de se conectar com o seu ambiente, e isto quer dizer com seus trabalhadores, clientes, fornecedores e competidores. Isto será possível por meio de uma capacidade ampla de troca de informações, que estimule e facilite o "fluxo" e pelo compartilhar de informações e conhecimentos com todas as áreas da organização.

Concordamos que direcionamento inteligente e flexível do trabalhador e organização racional e objetiva do trabalho são prerrogativas básicas para se transformar aspirações em realizações, teoria em prática, hipóteses de solução em problemas resolvidos, subdesenvolvimento em crescimento planejado, equilibrado, justo, abrangente e auto-sustentado.

Em suma, partilhamos das ideias expostas em sala de aula, pelo Professor Jovino Moreira da Silva, sobre a importância do homem num programa de Qualidade Total. Afinal, consideramos que todos os objetivos perseguidos pelo enfoque da qualidade só são passíveis de acontecer com a disposição das pessoas para a cooperação, com o comprometimento delas com o trabalho e com a liberação de todo o seu potencial criativo e intuitivo. Através do incentivo ao desenvolvimento da habilidade heurística do indivíduo, é possível dotar a organização de um nível muito mais integrado e holístico. A concepção do homem como um ser integral vem consolidar o pensamento que qualidade é muito mais do que apenas fazer bem feito. Qualidade é um estado de espírito internalizado pelas pessoas e que se desenvolve e cresce dentro de cada um a ponto de ser transferido para todas as suas ações e tornando a melhoria contínua uma prática comum e natural. Qualidade Total é qualidade de vida humana. Assim sendo, ousar

dizer que não se pode pensar ou sequer adotar qualidade sem que, primeiro, se pense e se adote a qualidade de vida das pessoas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, J. M. da. Exposições em saia de aula sobre *qualidade no serviço público*, no Curso de Pós-Graduação em Administração Pública. Vitória da Conquista, UESB/FUNDESP, 1997.

CARAVANTES, R. et ai. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CROSBY, P. *Quality is free*. In Caravantes G, et ai. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.