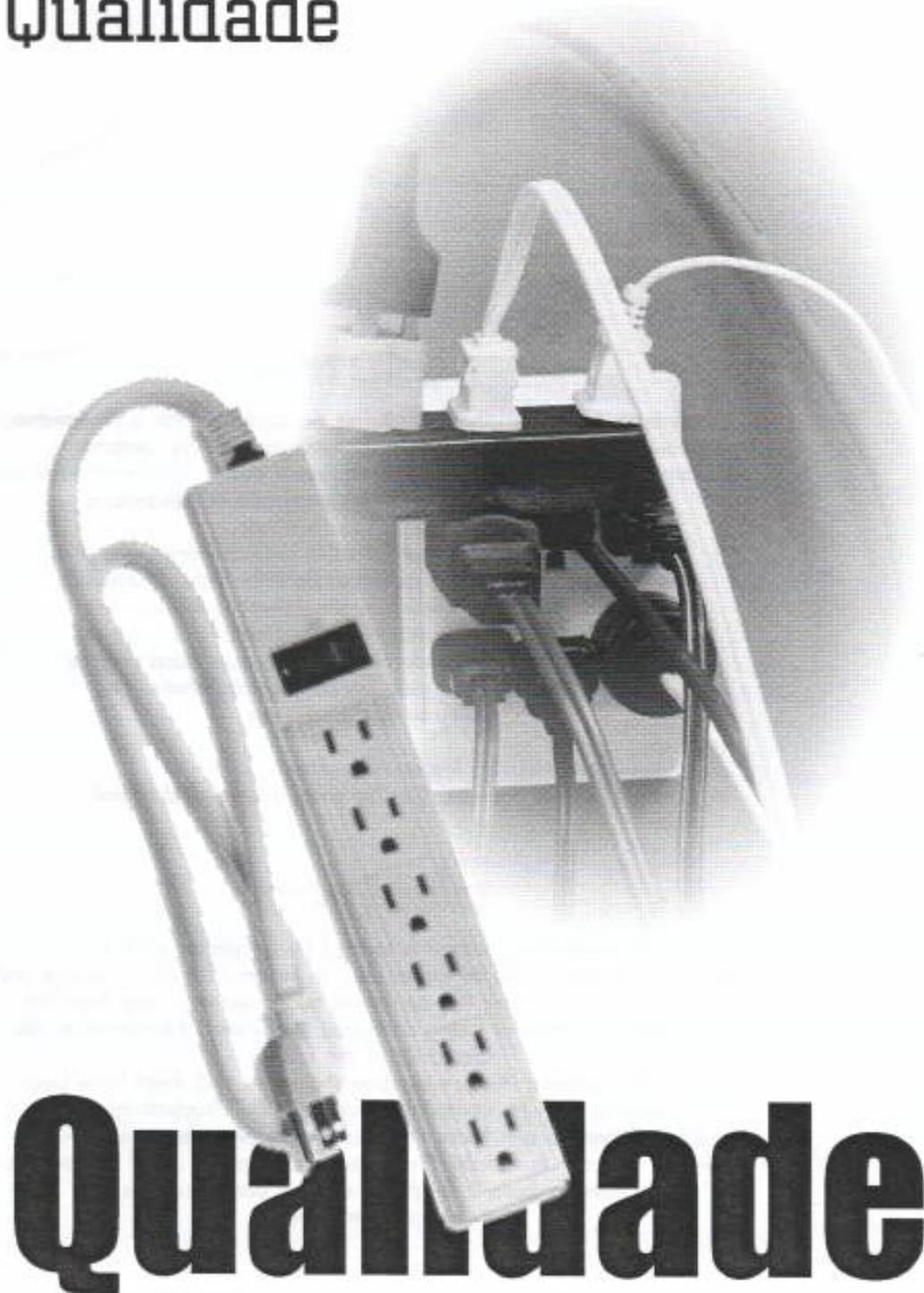


Gerência Participativa em Programas de Qualidade



Qualidade

resumo

O contexto organizacional constitui-se de complexidade e dinamismo, caracterizando-se por apresentar elevado nível de mudança e transformação. Hoje, o sucesso das empresas advém da capacidade que elas possuem de estarem continuamente adequando-se às exigências do mercado.

Vive-se momentos de transformações revolucionárias que vêm alterando o modo como as empresas trabalham. Qualidade, Produtividade e Competitividade são fatores que asseguram a sobrevivência das organizações. Entretanto, para que os Programas de Qualidade obtenham sucesso, será preciso desenvolvê-los, por meio da participação efetiva dos integrantes da empresa.

Palavras-chave

Pessoas, processos, Gestão para a Qualidade Total.

abstract

The organizing context is formed by complexity and dynamism, being this characterized by presenting an increased level of change and transformation. Today, the success of the companies come from the capacity they have of being continuously adjusting themselves to the demands of the market.

The moment is of revolutionary changes and these have been altering the way companies work. Quality, Productivity and Competitiveness are factors that assure the organizations survival. However, in order to Quality Programs reach success, it will be necessary to develop them through the effective participation of the company members.

Key words

People, processes, Management for Total Quality.

1. Introdução

As gestões vêm se preocupando em conceder maior espaço ao fator humano. Percebe-se, então, uma mudança de ordem comportamental, necessária para a garantia da qualidade nas organizações.

O enfoque teórico da qualidade e da qualidade total obtêm maior significado quando incluídos nos procedimentos gerenciais, pois permitem que se implemente na prática as orientações desses conceitos. Sendo contraproducente administrar uma empresa sem que as pessoas possam desenvolver suas habilidades. A Gerência da Qualidade Total- GQT quando bem conduzida, volta-se para a motivação e sensibilização das pessoas, procurando o engajamento delas com os procedimentos administrativos. Ela percebe também a importância da efetiva participação do quadro funcional.

Para que se conquiste níveis ideais de envolvimento das pessoas, o aconselhável seria introduzir programas de relacionamento que enfoquem objetivamente o ser humano. A meta principal seria no sentido de inspirar e motivar as pessoas para que se desvele e aflore o melhor delas. Esses programas devem propiciar, igualmente, a melhoria do ambiente de trabalho tanto em nível psicológico quanto social.

Para Gonçalves (1998), seria relevante que os programas de qualidade englobassem qualidade de ordem pessoal, departamental, do produto e/ou serviço, bem como a qualidade da empresa. Pois, ao conectar as áreas de produtividade, relacionamento e qualidade, torna-se possível visualizar mudanças quantitativas num curto espaço de tempo e qualitativas a longo prazo. Uma iniciativa eficiente seria a capacitação das pessoas envolvidas, que favorece a mudança de atitude, permitindo que todos sintam-se comprometidos com os resultados e a melhora das operações.

Ao se criar um ambiente com características democráticas, fundamentado na participação ativa das pessoas obtêm-se índices mais significativos na orla social e econômica. Os programas de treinamento contribuem com a empresa, no sentido de levá-la a minimizar as suas falhas. Como resultado disso, melhora-se o desempenho das pessoas e das máquinas, favorecendo a qualidade e, conseqüentemente, otimizando a produção. Em contra-partida, as pessoas en-

volvidas no processo, sentem orgulho de suas atividades, mantendo-se, dessa forma, engajadas e comprometidas.

Entretanto, segundo Mezomo (1997, p.181), "é interessante lembrar que a qualidade não é um estado..., mas um processo em constante evolução, que exige um treinamento continuado e uma vontade decidida de superação das marcas já obtidas". Ou seja, constitui-se de um processo dinâmico, onde persistência aparece como traço essencial e o comprometimento prima pela constância e renovação de propósitos.

2- Nova mentalidade administrativa

Sob o enfoque autoritário, administrar constituía-se em organizar e controlar, porém, hoje, a nova concepção congratula-se com visão, valores e modelos mentais.

Atualmente, seria inadmissível que uma empresa buscasse a qualidade, por meio do modelo tradicional. As reflexões que vêm sendo realizadas apontam no sentido da qualidade, que incentiva a participação das pessoas, dando asas a sua capacidade criativa. Percebe-se que a própria sociedade está internalizando novos valores democráticos, fazendo com que as organizações, de modo geral, aproximem-se cada vez mais dessa nova mentalidade.

Segundo Möller (1997), "o sucesso da empresa não será possível sem que haja sucesso pessoal. Hoje, as pessoas agregam novos valores e já não se sujeitam a trabalhar sob pressão, desejam, sim, liberdade para desenvolver e controlar suas próprias atribuições. Dessa forma, as organizações precisam oferecer-lhes

condições e treinamento, de modo que o quadro funcional no exercício de suas atividades aja com responsabilidade e comprometimento. Certamente, os resultados auferidos trarão benefícios a ambos os lados (empresas e pessoas).

Para o professor e especialista em liderança estratégica, Sumantira Ghoshal (1999), o novo modelo deve ser baseado em "objetivos-processos-pessoas", sendo possível combinar o empreendedorismo

Hoje, as pessoas agregam novos valores e já não se sujeitam a trabalhar sob pressão, desejam, sim, liberdade para desenvolver e controlar suas próprias atribuições. Dessa forma, as organizações precisam oferecer-lhes condições e treinamento, de modo que o quadro funcional no exercício de suas atividades aja com responsabilidade e comprometimento.

individual com atividade em equipe.

Empresas bem-sucedidas como a 3M e a General Electric estão fazendo uso desse novo modelo, que assegura grande relevância ao ambiente organizacional, permitindo combinar trabalho individual com trabalho em equipe. Ainda, de acordo com a concepção de Ghoshal, o contrato do modelo anterior viabilizava a mudança e a segurança no emprego, no entanto o contrato moral do modelo atual garante a empregabilidade das pessoas, que é a capacidade de conquistar e manter um emprego.

Acredita-se que isso aconteça em virtude das pessoas deterem maiores conhecimentos o que lhes permite atuar em diferentes segmentos dentro da empresa. Logo, a gerência participativa fundamenta-se nessa nova mentalidade, de que é preciso apostar na capacidade humana e nas suas potencialidades. Como diria Hinrichsen (1997, p.4), instrutora de pós-graduação da FGV e UFF: "se a empresa onde trabalhamos souber aproveitar o nosso instinto de auto-realização e nós soubermos o que nos auto-realiza a motivação integrada estará alcançada".

Outra vantagem que as pessoas possuem, diz respeito ao poder de adaptação em face das permanentes mudanças. Espera-se que essa postura contribua para a criação de um mundo onde as pessoas vejam e sintam o trabalho como algo que permite a sua realização e o seu desenvolvimento.

De acordo com essa nova mentalidade, torna-se essencial que os colaboradores percebam a necessidade de buscar uma visão sistêmica do contexto organizacional, não se limitando ao desempenho de atividades específicas. A competência pressupõe a compreensão e a busca de significados mais amplos em relação, inclusive, à existência humana. Seguindo essa concepção, evidencia-se que se apropriadamente conduzida, a participação pode tornar-se uma ferramenta que detém grandes probabilidades de trazer acréscimos à produtividade da empresa e à qualidade de vida das pessoas.

Segundo Senge (1998), as organizações que desejam alcançar uma visão compartilhada, incentivam seus colaboradores a buscarem o aprimoramento das potencialidades pessoais. Evidencia-se dessa forma, que quando o ser humano não dispõe de capacidade crítica, ou seja,

não tem uma visão própria, resta-lhe apenas concordar com a visão do outro. Os resultados obtidos serão, no sentido da aceitação, jamais do comprometimento. Entretanto, as pessoas que detêm uma direção pessoal mais definida podem se reunir, a fim de obterem uma sinergia intensa que traga resultados altamente significativos ao "time".

Futuramente, os diretores da qualidade precisarão gerenciar suas responsabilidades departamentais e prestar apoio na gestão estratégica da qualidade. Essa visão percebe que o TQM (*Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total) constitui-se numa filosofia que possui seis princípios básicos que participam da essência da qualidade.

Scholtes (1998), afirma que a relevância desses princípios está em concentrar esforços no cliente, sendo aconselhável detectar suas necessidades reais e potenciais, oferecendo-lhe produtos e/ou serviços que o encante. Entender e administrar os sistemas, percebendo que nós estamos inseridos nele. Ao compreender os sistemas torna-se possível descobrir e resolver problemas, permitindo também a realização de atividades mais qualificadas, proporcionando maior satisfação ao cliente. Atualmente, os líderes precisam estar aptos a elaborar sistemas, sendo uma das suas novas competências.

As técnicas estatísticas devem fazer parte do sistema gerencial, pois favorecem na tomada de decisão, elas permitem também o entendimento das variações que ocorrem nos processos e evidenciam suas causas. Outro princípio constitui-se de entender as pessoas e percebê-las em toda sua extensão. Porém, esse novo modo administrativo precisa ocorrer a partir da transformação da consciência humana. Sendo interessante, então, a revisão das formulações conceituais da ciência, da tecnologia e dos sistemas de educação e comunicação que são os componentes básicos da imagem da realidade. Atitudes por parte da empresa como, por exemplo, paternalismo, benevolência ou malevolência, com intenções manipulativas seriam plenamente descartáveis.

Faz parte desse conjunto de princípios o "saber melhorar", ou seja, quando se propõe alterações nos processos, deve-se pensar em termos de resultados, buscando sempre a melhoria contínua. Ter

que a melhoria da qualidade precisa de programas de médio e longo prazo, sendo um processo contínuo, gradual e permanente.

Em continuidade desse enfoque, destaca-se a importância do cliente e a correta orientação que os procedimentos organizacionais devem buscar, por meio dos quais é possível gerar valor para o cliente. A empresa terá sua sobrevivência garantida quando oferecer produtos e/ou serviços aos seus clientes de alto nível e também quando suprir as necessidades reais e potenciais dos consumidores.

Questionar-se a respeito da qualidade dos bens produzidos e se eles estão alinhados com as expectativas dos clientes seria adequado. Posicionar-se, desse modo, leva a empresa a conquistar resultados mais significativos, reduzindo custos inclusive, além de favorecer a melhoria do desempenho organizacional.

Para Martins e Toledo (1998, p.53) para que a empresa implemente esses princípios e alcance resultados mais elevados "as ferramentas são as técnicas e metodologias, como Engenharia da Confiabilidade, Círculos de Controle da Qualidade, Controle Estatístico de Processos, Sistemas de Garantia da Qualidade", entre outras.

A abrangência de um Programa de Gestão para a Qualidade Total envolve em princípio três áreas do contexto organizacional como sistema da qualidade: mobilização, comunicação e capacitação dos recursos humanos, e melhoria contínua. No entanto, a empresa pode dar início à Gestão para a Qualidade Total enfocando apenas uma das áreas, ou seja, elaborando um programa para o sistema da qualidade, não havendo exigências quanto à simultaneidade de programas.

Nesse âmbito, os procedimentos devem priorizar a formalização de ações que garantam a qualidade, primando também pela manutenção dos padrões de desempenho, objetivando com isso a previsibilidade na qualidade empresarial. Devido a grande repercussão da série ISO 9000, pode-se implementar o sistema de qualidade seguindo a orientação desse conjunto de normas.

A Gestão da Qualidade Total tem como um de seus fundamentos o sistema da qualidade, pois sem considerá-lo seria impossível pensar em melhoria do desempenho (atividade ou processo). Ele asse-

gura que toda melhoria conquistada, incorpore-se rapidamente ao sistema organizacional. Por isso, considera-se de extrema importância o subprograma de sistema da qualidade.

No entanto, a capacidade competitiva da organização não se mantém somente com esse enfoque - manutenção de padrões. Será preciso que a empresa se envolva com melhorias nos seus atuais padrões. Essas ações estão vinculadas à realidade organizacional e na dependência de suas necessidades e disponibilidade de recursos. O desenvolvimento de subprogramas de melhoria contínua habilitam a organização a conquistar melhores índices de desempenho, potencializando a sua capacidade competitiva.

Algo substancial que precisa ser ressaltado é o fator humano, independentemente do tamanho e do grau de desenvolvimento tecnológico da organização. Mezomo (1997), destaca que a qualidade dos integrantes da empresa aparece como um dos requisitos básicos para que a organização alcance qualidade em seu contexto. Isso vem ao encontro dos critérios de excelência, pois as pessoas ao desenvolverem suas atividades, tendo a visão do todo e buscando a qualidade, geram uma reação em cadeia que se consuma trazendo melhorias sucessivas à organização. Consolida-se, assim, uma cultura da qualidade.

De acordo com Gonçalves (1998), para que ocorra a maximização da utilização dos recursos organizacionais os programas de produtividade devem contemplar a eficiência e a eficácia tanto em nível de pessoa quanto de empresa. Sendo de extrema importância estabelecer um vínculo de boa comunicação entre a organização e seus funcionários.

Verifica-se, então, que existe a possibilidade de orientar as pessoas, por meio do processo comunicativo, a considerar a vida de uma perspectiva criativa e vivê-la dessa ótica, pois a visão reativa seria desaconselhável. Por esse enfoque, as pessoas podem alcançar o domínio pessoal, que exige competência, habilidade e crescimento espiritual. Esses valores e percepção ao serem internalizados, fazem com que as pessoas conquistem melhores resultados na vida. Senge (1998, p.169), afirma que dessa "busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende".

Constata-se, assim, que a partir do momento em que a equipe conquiste maturidade e que todos sintam-se comprometidos com os objetivos e metas de uma empresa, certamente, os resultados obtidos serão mais significativos. *Quinn, Doorley e Paquette (apud Montgomery e Porter, 1998, p. 336)*, consideram que "a visão estratégica pede mais do que presteza no atendimento ao cliente; ela incita a vontade de oferecer serviços extras e com valores agregados".

Sem a pretensão de esgotar esse tema apontou-se alguns tópicos dentro da Gestão para a Qualidade Total, que enfatizam o envolvimento das pessoas nos processos, onde a estratégia seria priorizar o desempenho e atitude dos indivíduos rumo à qualidade, buscando a excelência do atendimento ao cliente. Esse posicionamento alicerça a cultura organizacional em favor da qualidade, influenciando a empresa como um todo. Quando a organização concentra esforços, despertando a criatividade e a iniciativa de seus colaboradores, abre caminho a uma cultura comum preparada a trabalhar com desafios em prol da melhoria contínua.

4. Conclusão

Durante o desenvolvimento deste artigo, procurou-se salientar quais procedimentos que uma organização deve implementar para que ela contextualize-se favoravelmente no mercado a fim de que sua sobrevivência seja garantida, por meio do desempenho competitivo sustentado.

Entre os temas abordados, evidenciou-se a importância do cliente na Gestão para a Qualidade Total. Questões como motivação, sensibilização e comprometimento das pessoas são enfatizadas na GQT. Assim, abre-se espaço para os integrantes de uma organização participarem efetivamente do processo gerencial da organização.

Esse enfoque - gestão participativa - tem como forte característica social o inter-relacionamento mais solidário entre as pessoas integrantes da empresa. Em termos de negócio, quando apropriadamente conduzida, proporciona à empresa maior competitividade. Segundo Souza (1997, p.72), "trate bem o cliente e ajude a si próprio. O sucesso nos negócios de-

pende do correto atendimento em todas as suas fases: antes, durante e após a venda."

A nova mentalidade administrativa busca seu desenvolvimento, a partir de uma visão compartilhada, no entanto esse propósito não se constitui de uma idéia apenas. Ele aparece como uma força de poder impressionante, sendo capaz de conquistar novos adeptos, levando a organização como um todo a estabelecer um senso de comunidade que se internaliza em todos seus procedimentos. A importância da visão compartilhada reside no fato de que ela assegura o comprometimento das pessoas, pois constitui-se no reflexo da visão pessoal dos indivíduos.

Atualmente, os dirigentes vêm percebendo que se faz necessária uma nova mentalidade, por isso estão trabalhando em cima de inter-relacionamentos, ao invés de fragmentarem o sistema organizacional. Essa postura compactua com a Gestão da Qualidade Total, que procura também, o aprimoramento a partir do pensamento sistêmico (visão do todo).

5. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos. Os Novos Horizontes em Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CLAUS, Möller. A qualidade através das pessoas. **HSM Management**, julho-agosto 1997.

GHOAHL, Sumantra. A empresa individualizada. **HSM Management**, p.26-30, maio-junho 1999.

HARMAN, W.; HORMANN. **O Trabalho Criativo**. São Paulo: Cultrix, 1997.

GONÇALVES, Alexis P. A qualidade pessoal é a base de tudo. Critérios de Excelência. **CQ-QUALIDADE**, p.57-59, fevereiro 1998.

MEZOMO, João C. **Gestão da Qualidade Total na Escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia e
PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djama de Pinto
Rebouças de. Planejamento Estratégico-
Conceitos Metodologia Práticas. São Paulo:
1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva- criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROBERTO, Antonio M. e
TOLEDO, José Carlos. Proposta de Modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 52-57, abril/junho 1998.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que aprende**. Círculo do Livro. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SOUZA, Elízio Cardoso de. **Trate bem o cliente e ajude a si próprio**. *CQ-QUALIDADE*, p.72, novembro 1997.

SCHOLTES, Peter R. **O que será da qualidade?** *HSM Management*, janeiro-fevereiro 1998.

Endereço do autor:
Denadeti Parcianello Belinazo
Rua Francisco Lameira, 389
Bairro Residencial Duque de Caxias
CEP 97070-360 - Fone 221.9429
Santa Maria-RS