

## **ASPECTOS ÉTICOS DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL (PQT) NAS ORGANIZAÇÕES**

Prof. Agamêmnom Rocha Souza  
Prof. Victor Cláudio Paradela Ferreira

(Artigo publicado na Revista Aquila, da Universidade Veiga de Almeida - RJ, Ano I, n. 1 - junho de 1997)

Temos verificado nos últimos anos, em inúmeras organizações públicas e privadas, o desenvolvimento de esforços para a implantação de Programas de Qualidade Total. Ao mesmo tempo em que são apontadas as vantagens da adoção da Gestão da Qualidade, têm sido, também, apresentados diversos questionamentos sobre os impactos negativos que os mesmos podem trazer, em especial no tocante à Administração de Recursos Humanos. Enquanto alguns colocam como fundamental a absorção desses programas para garantir à organização a necessária competitividade, outros se opõem aos mesmos, encarando-os como mais um passageiro modismo da Administração ou até mesmo uma forma sofisticada de aumentar os lucros dos capitalistas em detrimento dos interesses dos empregados, independentemente das origens do empreendimento a que servem.

Neste artigo, buscamos relacionar os postulados básicos da Gestão da Qualidade Total com os prováveis aspectos éticos envolvidos. Iniciamos realçando que alguns princípios fundamentais dos programas de qualidade são profundamente éticos e anti-éticas podem ser as posições dos que criticam de maneira apaixonada e parcial a sua inserção no contexto empresarial. Por outro lado, a admissão de um programa de gestão da qualidade exige uma postura ética dos dirigentes, em seus níveis estratégico e tático, esparramando-se até o operacional, em cujo estuário está o homem, de modo a preservar a dignidade de todos os profissionais atingidos pelas mudanças colimadas.

Convém ressaltar, por oportuno, que as mudanças, quando não trazem em sua esteira a transformação inovadora, correm o risco de tornarem-se inócuas, danificando, assim, o tecido ético e a consciência moral dos valores nela emergentes, especialmente os de natureza humana, contagiando, por extensão, a Comunidade em que se inclui e a própria Sociedade a que pertence.

Ainda que de modo não sistemático, a qualidade sempre foi uma preocupação do ser humano, não só no trabalho, como nos vários aspectos de sua vida. Na realidade, "qualidade", no senso comum, é um conceito que varia de indivíduo para indivíduo, conforme os diferentes valores elencados, tais como: beleza, preço, "status", segurança, conforto ou durabilidade. As diferenças socio-culturais e de personalidade determinam o maior o menor grau de valorização que cada pessoa confere a estes diferentes requisitos.

Trazendo o conceito para o campo organizacional, vale destacar a definição do Prof. João Mezomo(1), que vê a qualidade como o resultado da adequação dos produtos e serviços à missão de uma organização comprometida com o pleno atendimento de seus clientes. A partir desta definição, podemos relacionar alguns princípios básicos que estão implícitos no conceito da qualidade que aqui tentamos elucidar, submetendo-os à discussão acadêmico-profissional:

- **Satisfação dos Clientes** - Este é um dos pontos básicos de qualquer Programa da Qualidade. As organizações existem para suprir a sociedade dos serviços e produtos de que esta necessita. Os clientes são, portanto, sua razão de ser. Apesar disso, algumas delas deixam de oferecer aos clientes um atendimento conveniente. É preciso, então, que sejam detectados os problemas estruturais, culturais e gerenciais que ocasionam este tipo de distorção, recolocando o cliente no centro das atenções. Vale dizer que os empregados devem ser encarados como clientes internos institucionais, merecendo um tratamento justo e devendo contar com estímulos e condições para que possam oferecer uma contribuição mais efetiva às tarefas que lhes são comedidas. A atenção aos interesses dos empregados não deve, no entanto, resvalar em uma gestão paternalista ou corporativista, nalguns casos, em ambos os tipos, devendo existir a necessária vigilância da componente ética que possa embutir.
  
- **Clareza da Missão da Organização** - É fundamental que a missão da organização esteja claramente definida e seja entendida, aceita e compartilhada por todos os seus membros. A missão deve ser o balizador fundamental de todas as ações da organização. Os diferentes projetos a serem empreendidos devem ser priorizados numa relação direta com a contribuição que poderão oferecer ao alcance da missão. Muitas vezes, porém, atividades e processos que pouco ou nada contribuem para o alcance da missão consomem um grande volume de recursos humanos e financeiros. Redirecionar as atenções para as ações que efetivamente contribuem para a missão da organização constitui-se em outra preocupação básica dos Programas de Qualidade Total (PQT).
  
- **Eliminação do Desperdício** - Movidos pela inquietação tayloriana, sabemos que os processos produtivos mal definidos ou gerenciados de forma inadequada acarretam, inevitavelmente, desperdício de tempo e de recursos humanos, financeiros e materiais. As perdas de produtividade decorrentes penalizam todos os envolvidos no processo, principalmente os clientes que pagam um preço elevado pelos produtos e serviços demandados, arcando com o ônus desse desperdício. Os empresários, por sua vez, são prejudicados pela redução no volume de vendas e, portanto, dos lucros. Já os empregados perdem poder de barganha nas reivindicações salariais, podendo, também, perder o emprego, à medida em que a organização se torne menos competitiva.

- **Não Aceitação dos Erros** - É evidente que, por maior que seja a atenção dada a uma atividade e mais avançados os métodos de controle utilizados, sempre haverá a possibilidade de ocorrerem erros. O que não é aceitável, na ótica da qualidade total, é a convivência passiva com erros crônicos, que se perpetuam em algumas organizações, adentrando na sua esfera ética.
  
- **Trabalho em Equipe e Compromisso Coletivo** - A implantação de um sistema de gestão mais participativo e humano é um dos mais importantes objetivos dos Programas de Qualidade Total (PQT). Um dos princípios do conhecido método do Dr. Deming<sup>(2)</sup>, precursor dos estudos de Qualidade e Produtividade é a remoção das barreiras que roubam dos trabalhadores, supervisores e gerentes o orgulho pelo trabalho realizado. Com isso, torna-se possível a mobilização de toda a organização nos esforços para a implantação das transformações necessárias à real elevação da qualidade.
  
- **Criatividade e Inovação** - O aperfeiçoamento contínuo é, indiscutivelmente, um outro categórico postulado da qualidade total. A simples repetição de fórmulas e padrões que historicamente garantiram o êxito da organização mostra-se incapaz de garantir a continuidade do sucesso eventualmente obtido, numa sociedade em que as mudanças ocorrerem num ritmo cada vez mais veloz. É preciso criar condições para que os empregados utilizem mais plenamente sua capacidade de criação no seu dia-a-dia profissional. Métodos de gestão excessivamente centralizados e estruturas rígidas constituem-se em desestímulos à criatividade, que precisam ser eliminados, sob pena de a empresa sucumbir ao mercado, levando consigo a moles- tra de todo e qualquer sistema, que é o ser humano que a garante.

Uma vez expostos os princípios fundamentais aqui relacionados, podemos indagar aos críticos dos programas da qualidade: Onde estaria a falta de ética? De que maneira estes princípios se mostram ameaçadores ao bem-estar dos empregados? Na realidade, podem efetivamente ocorrer problemas na implantação dos Planos de Gestão da Qualidade Total (GQT) que ocasionem desvios em seus objetivos e, aí sim, gerem situações injustas nas relações capital x trabalho.

Não seria demasiado recorrer aos institutos de pesquisa que permitem o acesso a novas metodologias de qualidade e produtividade, tais como o IBQP, o ISO e a nipônica JICA (Japan International Cooperation Agency). Urge que auditemos possíveis mudanças para o aprimoramento do desempenho das organizações e seus componentes, tendo em mente o desemprego virtual a partir da robótica e os desafios que nos esperam no limiar do próximo milênio.

Todavia, o cenário que comporta paradigmaticamente a qualidade, igualmente agasalha princípios éticos amalgamadores das relações que têm que ser estabelecidas entre os organismos empresariais e o homem, onde a incessante busca da

compreensão, a partir de uma perspectiva reflexiva, busque o exercício do juízo crítico, tocando o sentido da ação a ser empreendida.

Faz-se mister aduzir, por fim, que as propostas éticas devem guardar perfeita coerência e rigor com relação aos objetivos a serem atingidos. Essa postura viria a garantir que a busca dos valores que orientam as questões comportamentais humanas venha a emergir dos valores históricos que se achem presentes - latentes ou não - no contexto empresarial. Numa organização, encontramos membros com culturas caldeadas por diferentes matizes éticos e morais que, em última análise, influenciarão o Plano de Qualidade e Produtividade da empresa. Um acompanhamento permanente e consciente do Plano fará brotar o seu almejado sucesso, fechando positiva e satisfatoriamente a proposição focalizada.

#### Referências Bibliográficas:

(1) MEZOMO, João. Fundamentos Filosóficos da Qualidade. Rio de Janeiro, IX Seminário Nacional das Novas Universidades Brasileiras, outubro de 1994.

(2) SCHREKENBACH, William W. O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade. São Paulo, Quality Mark Editora, 1993.