

# A BASE HUMANÍSTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

**Edson Pacheco Paladini**

Departamento de Eng. de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Sta. Catarina  
Campus Universitário - Trindade - 88040-970 - Florianópolis - SC

## ABSTRACT

*The way it is seen today, Quality Management seems to be a recent managerial model. As a matter of fact, its fundamentals are much older than we think. An analysis of the classical areas (schools) of Administration shows that, indeed, the roots of Quality Management are to be found in concepts, strategies, guidelines and postulates that characterize each of these moments of the history of Administration. This study sheds light into Quality Management itself by analyzing the fundamentals of policies, guidelines, techniques and tools used by it and at the same time leads to the correct application of important mechanisms to the management process. As the results of the use of incorrect quality concepts are damaging, so is the application of inadequate techniques to a variety of situations where quality is the main goal. The Humanistic School, for instance, has strongly affected the modern notion of Quality Management.*

**Área:** 5. Qualidade. 5.1. Sistema de Qualidade

**Key-words:** Quality management; administration theory; quality strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

A Escola Humanística nasceu em oposição a alguns princípios básicos da Escola Clássica. Os pensadores que integraram esta escola acreditavam que a teoria anterior apresenta tendência de tornar o ser humano um elemento como qualquer outro na empresa e, com isso, desumanizava o trabalho. Para eles, a Escola Clássica e, em particular, a Administração Científica, empregava procedimentos rudes, com bases supostamente científicas, objetivos definidos de forma que aos operários não restava alternativa que não fosse acatá-los. Enquanto a Escola Clássica enfatizava a figura "homo economicus", a Escola de Relações Humanas criou a figura do "homo social".

Estes aspectos acabaram por ter forte impacto na forma como, hoje, se entende a Gestão da Qualidade.

## 2. AS BASES DA ESCOLA HUMANÍSTICA

Segundo autores clássicos da Administração, as mais relevantes origens da Teoria das Relações Humanas estão ligadas ao advento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia. A Escola de Relações Humanas, por exemplo, empregou o conceito de grupo primário, já existente na sociologia, aplicando-o ao modelo administrativo proposto por seus pensadores. Difícil é saber se decorreu da estruturação da

Escola das Relações Humanas a influência destas ciências no modelo administrativo das organizações ou se este impacto já se verificava antes.

A Escola de Relações Humanas reúne pensadores respeitáveis, como, por exemplo, John Dewey, Kurt Lewin ("Psicologia Dinâmica"), Elton Mayo e Vilfredo Pareto. Este último, sociólogo, foi o autor intelectual do modelo que inspirou Juran a formular uma das ferramentas mais usadas hoje na Gestão da Qualidade. Esta Escola introduziu, com considerável êxito, noções de democratização do trabalho. Parte deste êxito deve-se ao processo cultural vigente nos Estados Unidos no final da década de 20, onde se buscava mais liberdade nas atividades de produção e na própria ação dos cidadãos em geral. Considerou-se a motivação como o grande estímulo para levar os operários a desenvolverem operações no sentido de atingir objetivos globais da empresa.

Nesta abordagem, introduziu-se o conceito de grupos informais. Segundo esta escola, os grupos informais caracterizam-se pelos seguintes aspectos: (1) comunicação direta, freqüente e intensa entre seus membros; (2) existem interações de vários níveis entre eles; (3) os elementos do grupo possuem interesses comuns ou similares; (4) os componentes do grupo buscam suprir necessidades relativas à segurança, aprovação social, afeto, aceitação etc. e (5) as relações sociais no grupo não são regulamentadas e nem dispõem de organogramas.

Os grupos informais dão origem à organização informal, uma estrutura básica na escola das Relações Humanas.

### **3. REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE**

A Escola Humanística tem alguns impactos bem definidos sobre a moderna gestão da qualidade.

#### **3.1. CONFRONTOS**

A estrutura formal da empresa nunca foi relevante para a Escola de Relações Humanas. Seu modelo administrativo está centrado na organização informal. A Gestão da Qualidade enfatiza a organização informal até como base da produção da qualidade, mas não chega a descaracterizar a estrutura formal.

Além disso, a Gestão da Qualidade prioriza o homem, mas considera os demais recursos da organização. Na Escola das Relações Humanas, há um evidente exagero no papel do homem nas organizações.

#### **3.2. IDENTIDADES**

A Escola de Relações Humanas vê o homem como um ser cujo comportamento não pode ser descrito por esquemas simples (como o de motivação exclusivamente financeira) e objetivos (formados por procedimentos automáticos entre incentivo e resposta). É evidente que a Gestão da Qualidade tem igual percepção dos recursos humanos da organização.

Um outro fator importante a considerar refere-se à ênfase à motivação. Este enfoque é uma constante tanto na Gestão da Qualidade quanto na Escola das Relações Humanas. Ambas reconhecem ser esta a mais importante forma de envolver os recursos humanos da organização no esforço pela qualidade.

É interessante observar que a Gestão da Qualidade, fortemente influenciada pelos princípios de Deming, investe no sistema produtivo como um todo e sugere que, dentro dele, deve-se priorizar o homem, como um elemento que é influenciado pelo sistema e afeta sua estrutura com suas atitudes e idéias. Igual princípio é formulado pela Teoria das

Relações Humanas, segundo a qual, o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e por demandas de ordem biológica.

### **3.3. REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE**

Estão plantadas na Escola de Relações Humanas as raízes de uma das mais importantes ferramentas da Gestão da Qualidade: os Gráficos de Pareto. Estes gráficos são utilizados para classificar causas que atuam em um dado processo de acordo com seu grau de importância. Utiliza-se, aqui, uma analogia com princípios de Economia fixados por Vilfredo Pareto, segundo os quais apenas uma pequena parcela de pessoas detinha a maior parte da renda. Juran utilizou o mesmo princípio na década de 50 para mostrar que os principais efeitos são derivados de um pequeno número de causas. O modelo econômico de Pareto (a maior parte da renda concentrada em poucas pessoas) foi traduzido para a área da Qualidade sob a forma "alguns elementos são vitais; muitos, apenas triviais", por Juran. Este princípio pode ser detalhado nas mais variadas formas: (1) Alguns consumidores concentram a maior parte das vendas; (2) Algumas causas geram a maior parte dos defeitos; (3) Algumas operações envolvem a maior parte das falhas; (3) Alguns produtos respondem pela maioria das receitas; (4) Alguns defeitos são responsáveis pela maioria das reclamações. O que o diagrama de Pareto sugere é que existem elementos críticos e a eles deve-se prestar total atenção. Usa-se, desse modo, um modelo gráfico que os classifica em ordem decrescente de importância, a partir da esquerda. Os elementos sob estudo (apresentados na linha horizontal) são associados a uma escala de valor (que aparece na vertical), constituída de medidas em unidades financeiras, freqüências de ocorrência, percentuais, número de itens, etc. Enquanto nos histogramas a linha horizontal refere-se a medidas, intervalos ou números, o diagrama de Pareto mostra categorias, classes ou grupos de elementos. À semelhança da Curva ABC, que não deixa de ser a aplicação do diagrama de Pareto para a análise de estoques, pode-se traçar uma curva unindo os extremos dos retângulos que mostram as cargas associadas a cada grupo de elementos. Tem-se, assim, uma curva, em geral associada a valores percentuais, que acumula os resultados obtidos. As categorias mais à esquerda do diagrama identificam e destacam os elementos mais críticos (a interpretação dos resultados é imediata graças ao impacto visual do diagrama - uma característica comum à maioria das ferramentas da qualidade). Para construir o diagrama de Pareto parte-se de algum processo de classificação das informações disponíveis - por defeito detectado, problema encontrado, causa, tipo de falhas ou perdas, efeitos observados, etc. Uma escala de medida é, então, associada aos elementos (unidades financeiras ou percentuais, por exemplo). Fixa-se um determinado período de tempo e nele os dados são coletados. A seguir, as informações são classificadas segundo os elementos selecionados e colocadas no diagrama em ordem decrescente. Note-se que o modelo enfatiza recursos críticos em geral - na Escola de Relações Humanas, o modelo foi utilizado como um mecanismo que procurava chamar a atenção para a pouca participação de largas camadas da população na renda nacional da Itália.

A Escola de Relações Humanas influenciou os mecanismos de motivação adotados pela Gestão da Qualidade. Segundo esta Escola, ainda que existam diferenças individuais, todo homem possui necessidades básicas. Desta forma, os processos motivacionais privilegiam mecanismos de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização, elementos básicos para a satisfação destas necessidades.

A gestão participativa teve suas bases na Escola das Relações Humanas. Segundo esta Escola, a adesão e a participação dos operários no esforço de atingir os objetivos da organização envolve o conhecimento destes objetivos e das atividades necessárias para seu

sucesso. Este processo torna-se mais intenso e efetivo se os operários participarem das decisões destinadas a definir objetivos e as atividades necessárias para atingi-los. Como nem sempre cabe aos operários definir objetivos, é relevante fazê-los compreender sua importância e adequação à missão da organização. Estes princípios têm sido largamente utilizados na Gestão da Qualidade. E note-se: a participação nas decisões nunca foi considerada como sem restrições. A Escola de Relações Humanas sugeria que o alcance desta participação deveria variar de acordo com cada situação, cada objetivo e com o próprio padrão de liderança adotado no contexto.

#### **4. A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E O CONCEITO DE LIDERANÇA**

A Escola das Relações Humanas não introduziu o conceito de liderança, mas ampliou-se consideravelmente. Ao centrar toda sua atenção no homem, a escola chegou a envolver um certo grau de complexidade ao conceito, talvez decorrente do papel fundamental no processo administrativo que a Teoria das Relações Humanas conferiu à figura do líder.

Analisando o conceito exposto pelos autores desta Escola conclui-se que o líder deve ter duas características básicas: inicialmente, sua capacidade de influenciar, de conduzir, de levar pessoas a adotarem determinadas ações, posturas ou comportamentos; a seguir, a visibilidade de sua ação, isto é, a capacidade do líder de se destacar e se diferenciar dos demais.

Neste contexto, muitos autores citam o seguinte conceito de liderança: "a liderança é um processo de influência entre pessoas, exercida em contextos gerais ou específicos, direcionada para a condução de ações que visam atingir determinados fins. O mecanismo básico utilizado pelo líder sempre envolve o processo da comunicação humana" (Tannenbaum, 1970).

Um outro conceito de liderança foi proposto por Alex Bavelas, em 1947. Segundo este autor, a liderança é um processo permanente de seleção que envolve decisões que garantam à organização mover-se na direção de seus objetivos e metas". Bavelas considera que o líder será aquele que tiver a capacidade de preservar este direcionamento, considerando adversidades dentro e fora da organização e de reforçá-lo aproveitando vantagens e potencialidades nestes mesmos ambientes. Num contexto mais restrito, o líder é aquele que contribui, de todas as formas possíveis, para que o grupo atinja seus objetivos. Para a Gestão da Qualidade, exige-se uma habilidade a mais do líder neste contexto: ele deve tornar os objetivos dos grupos adequados, coerentes e concorrentes com os objetivos da organização. Esta é a única forma de gerar mecanismos consistentes de motivação.

Um aspecto extremamente relevante a considerar é que a Escola das Relações Humanas não confundia liderança com imposição. Antes, o líder era visto como alguém que influenciava mas não procedia controles e acompanhamentos rígidos.

A Escola de Relações Humanas enquadrava a liderança como fenômeno típico dos grupos sociais, o que significa definir um contexto onde cada pessoa, com suas próprias características de preferências, personalidade, conhecimento, caráter, dinamismo, capacidade de relacionamento, por exemplo, interage com um grupo, que possui igualmente suas próprias características, sejam definidas em termos de seus integrantes (especificidades dos indivíduos - como necessidades, gostos ou conveniências) ou de sua estrutura (relações formais e informais entre as pessoas, por exemplo). A este contexto agrega-se, ainda, o momento vivido; as carências, problemas, disponibilidades, objetivos, ambientes e preferências que envolvem o grupo e a situação como um todo.

Alguns autores preocupam-se em definir vários tipos de liderança no contexto da Escola das Relações Humanas. Os três mais comuns são:

1. O *líder autoritário*: suas características básicas envolvem suas ações em processos onde tudo o que se faz é determinado por ele. Não há liberdade alguma para nada. Gera-se um processo de dependência que o torna insubstituível na organização. Assim, as atividades são definidas à medida que o trabalho as exigirem. Não há planejamento - existe muita incerteza e completo desconhecimento quanto ao que deve ser feito. A própria estrutura e composição do grupo são feitas pelo líder. O líder parece estar acima do grupo, o que o torna afastado e distante dos seus integrantes. Os critérios de avaliação de desempenho das pessoas dependem de indicadores pessoais do líder.
2. O *líder permissivo*: suas características envolvem completa permissividade quanto às ações do grupo. De certa forma, há omissão do líder quanto ao desempenho e ao desenvolvimento do grupo. Cada atividade requer decisões individuais ou de parte do grupo, sem que o líder tenha participação. Eventualmente, o líder fornece diretrizes e informações sobre o processo, em geral por solicitação dos envolvidos. O líder parece não ter posição sobre nada, não comenta, não elogia, não critica, não acrescenta, nem retira...
3. O *líder democrático*: suas características envolvem decisões coletivas, onde o grupo, sob sua orientação, assistência e acompanhamento decide a melhor forma de desenvolver as atividades necessárias ao alcance dos objetivos da organização. Diante deste procedimento, torna-se necessária completa divulgação de todas as informações que sejam relevantes para o desenvolvimento das atividades previstas. Por exemplo: diante de uma decisão a tomar, o líder pode sugerir e apresentar opções viáveis e as consequências de cada uma delas. O grupo, devidamente informado, seleciona o curso de ação que lhe parece mais adequado. O desempenho dos elementos do grupo é analisado pelo líder com bases em critérios objetivos, claros, compreensíveis e bem conhecidos. As bases da avaliação são resultados do grupo e não de pessoas ou ações individuais.

Alguns autores afirmam que, dependendo da situação, cada tipo de líder pode ser requerido. A princípio, nenhum deles está totalmente descartado.

## **5. REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE**

### **5.1. CONFRONTOS**

A Escola de Relações Humanas muitas vezes associou o líder com uma figura paternalista, definindo-o como "o indivíduo que pode dar maior assistência ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções), para que se atinja um estado satisfatório" (Chiavenatto, 1986). Esta visão não é aceita pela Gestão da Qualidade. Melhor seria adotar a postura de Bavelas: o líder é aquele que tem capacidade de reduzir as incertezas do grupo através de decisões adequadas ao mesmo, aos seus componentes ou à situação em si (Bavelas, 1977). Fora deste processo decisório, técnico e objetivo, geram-se especificidades prejudiciais à produção da qualidade. De fato, se o líder é quem proporciona ao grupo os meios para garantir o atendimento de suas necessidades e preferências, tem-se uma relação de troca caracterizada: o líder oferece tais condições e os subordinados respondem com lealdade baseados na gratidão e na dependência de quem, afinal, resolveu seus problemas. Tem-se, aqui, mecanismos negativos de controle do grupo pelo líder.

Os perfis dos líderes autoritários e permissivos são inadequados à Gestão da Qualidade. Igualmente (ou até mais) inadequada é a ação do líder democrático que age ao arrepio (ou, pior, em desacordo) aos objetivos da organização.

## **5.2. IDENTIDADES**

O modelo de líder desenhado na Escola das Relações Humanas sempre enfatizava a diferença entre liderança e autoritarismo. De fato, os pensadores desta escola imaginavam "que, na maior parte das vezes, o tipo de liderança mais eficaz seria aquele denominado democrático, no qual o subordinado teria ampla possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho, contribuindo para o seu aperfeiçoamento, bem como estaria sujeito a um controle por resultados e nunca por supervisão cerrada." (Chiavenatto, 1986). Este perfil é adequado a quem vai exercer a função de Gestão da Qualidade no processo produtivo.

A Gestão da Qualidade sempre considera a cultura local. Ao definir a liderança considerando as características do líder, dos liderados, do grupo e da própria situação onde eles se inserem, a Escola de Relações Humanas procede da mesma forma, chamando a atenção para aspectos que envolvem o processo produtivo como um todo.

Associando liderança com alcance de objetivos, a Gestão da Qualidade e a Escola das Relações Humanas convergem para um ponto básico: processos motivacionais envolvem a habilidade do líder em tornar coincidentes os objetivos da organização e dos indivíduos que a compõem.

## **5.3. REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE**

A Escola de Relações Humanas apresenta uma contribuição importante para o perfil do gerente da qualidade, isto é, de quem for desempenhar a função de Gestão da Qualidade nas organizações. Este aspecto envolve o relacionamento deste gerente com os recursos humanos da organização. Num primeiro momento, parece relevante observar que este gerente deve ser um líder - o que não chega a ser exclusividade da função: qualquer gerente deve ser um líder. Parece, pois, ser mais indicado definir qual o perfil deste líder. Neste sentido, a escola influenciou decisivamente o perfil ideal de quem exerce esta função. Parte-se da afirmação descrita: na maior parte das vezes, o tipo de liderança mais eficaz é o democrático. Isto já remete a Gestão da Qualidade para o processo de gestão participativa. De fato, o modelo descrito também prevê que o subordinado tenha condições e oportunidade de opinar sobre suas atividades, contribuindo para torná-las mais adequadas às suas finalidades (eficácia) e executadas da melhor maneira possível (eficiência).

É possível encontrar na Escola das Relações Humanas as bases para o Controle de Qualidade convencional. De fato, nota-se, nesta escola, a preocupação com resultados gerais e benefícios gerados pela ação das pessoas, deixando-se de conferir qualquer ênfase a processos de fiscalização, supervisão intensa e acompanhamento "de perto e permanente". Mais tarde, esta visão de controle da qualidade seria ampliada, mas o processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos permaneceria o mesmo.

Alguns autores da Escola das Relações Humanas afirmam que é fundamental diferir o líder nato do líder por "dever de ofício". Um dos autores desta escola, Bavelas, mostra que há clara distinção entre a liderança que se forma como qualidade pessoal, que vem a ser decorrente de características pessoais específicas que tornam uma pessoa um líder naturalmente, e a liderança exercida como função, que vem a ser apenas a alocação de responsabilidade e autoridade para decidir sobre o que deve ser feito na organização. Este autor diz o seguinte: "o grau em que um indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra" (Bavelas, 1977). Muitas estratégias de Gestão da Qualidade foram influenciadas por esta distinção. Considera-se, em geral, o seguinte: o líder por função depende somente da alocação de responsabilidade e autoridade correspondente - é

um simples problema de decisão. Já o líder nato tem características específicas, que dificilmente podem ser transferidas. Neste sentido, estas estratégias sugerem que não é qualquer pessoa que pode ser gerente da qualidade, mas somente aqueles que têm determinadas características (no caso, os líderes natos). Esta posição é muito contestada. No presente trabalho, a experiência do autor a considera como válida.

## **6. CONCLUSÕES**

Parece ser hoje um fato aceito a evidência de que a Gestão da Qualidade formulou seu modelo básico considerando o próprio desenvolvimento das escolas clássicas da administração. Nelas ela aprendeu o que fazer e como fazer; o que evitar; o que atribuir relevância e o que desconsiderar. Este arcabouço histórico foi, sem dúvida, um *handicap* fundamental para a Gestão da Qualidade.

Em alguns casos, a Gestão da Qualidade apenas redirecionou muitas das estratégias que as escolas da administração formularam. Esta reformulação envolve vários elementos, como no caso do problema da liderança, considerando-se a teoria humanística. Em outros casos, a Gestão da Qualidade buscou nas posições de confronto um referencial para suas próprias estratégias.

Concluir que as bases da Gestão da Qualidade residem na Ciência da Administração, em seus vários estágios de desenvolvimento, é um elemento vital para sua própria consolidação.

Em termos gerais, assim, conclui-se que a Gestão da Qualidade procurou se desenvolver tendo em vista o que se considera “acertos” e “erros” das teorias da administração ao longo do tempo. E mostra, sobretudo, que as estratégias e ferramentas da Gestão da Qualidade foram fortemente influenciadas pelas diversas escolas da administração, pelas posições dos pensadores que as estruturaram e até mesmo pelas críticas que sofreram. Fica, assim, estabelecida uma identidade histórica bem definida: afinal, considera-se que a Gestão da Produção é parte da Administração, embora tenha características técnicas e operacionais mais específicas. A Gestão da Qualidade, portanto, obteve suas raízes na ciência-mãe da Gerência da Produção.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bavelas, A. Liderança: o Homem e a Função. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- Chiavenatto, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. Editora McGraw Hill do Brasil, 1986.
- Tannenbaum, R. Liderança e Organização. São Paulo, Atlas, 1970.