

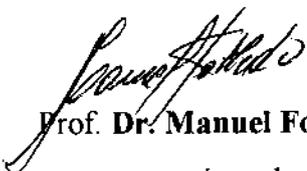
**QUALIDADE,  
MUDANÇA, CRISE E RESISTÊNCIAS**

**Autor:  
Héctor Rafael Lisondo**

# QUALIDADE, MUDANÇA, CRISE E RESISTÊNCIAS

Este exemplar corresponde a redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. **Héctor Rafael Lisondo** e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 29 de novembro de 1995



Prof. Dr. **Manuel Folledo**  
orientador

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de: **MESTRE EM QUALIDADE**

Tese de Mestrado defendida e aprovada em 24 de novembro de 1995  
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



---

Prof (a). Dr (a).



---

Prof (a). Dr (a).



---

Prof (a). Dr (a).

## AGRADECIMENTOS

São inúmeras as pessoas as quais professo o meu íntimo e profundo agradecimento por terem me estimulado e/ou ajudado, de uma ou outra maneira, para que este trabalho exista. O nome de muitas delas não aparecerá neste papel, mas está gravado no meu coração. Assim como também o Brasil, terra generosa, que sempre me ofereceu carinho e respeito. A ela dei os meus filhos, que, segundo Platão, são o mais importante valor que nós homens podemos deixar.

Gostaria, contudo, de expressar em particular a minha gratidão:

-- Ao Dr. Manuel Folledo, meu orientador na Unicamp, que possibilitou e estimulou este trabalho.

-- Ao Professor Antonio Muniz de Rezende por ter iluminado com sua rica luz as idéias de Bion sobre o pensamento, através das suas aulas, do diálogo e da sua obra *Bion e o Futuro da Psicanálise*, que tiveram uma grande influência no meu pensamento.

-- Ao Dr. Dario Sor e a Dra. Maria Rosa Senet de Gazzano, da Argentina, pela sua paciente escuta e orientação nos meandros da mudança, e ainda pelo seu profundo interesse na questão da Qualidade. As oportunidades de diálogo reflexivo que eles me ofereceram foi fundamental para estruturar o trabalho. As suas obras *Fanatismo* e *Cambio Catastrófico* também marcaram profundamente a minha visão, e certamente me facilitarão o prolongamento que espero dar à questão.

-- Ao Dr. David Rosenfeld, da Argentina, que me ofereceu uma valiosa ajuda no campo da dinâmica dos grupos. O assunto, embora não esteja abordado no presente trabalho,

será também objeto da minha continuidade. Nesse momento, a sua obra, *Psychoanalysis and Groups, History and Dialectics*, será um importante referencial.

-- Alguns amigos muito queridos orientaram a minha leitura e me estimularam na exploração da veia humanística de minha profissão, marcadamente técnica. Este trabalho representa também o resultado da sua iniciativa. Entre outros gostaria de mencionar a Professora Vera Stella Telles, a Professora Sonia Novaes de Rezende e o Professor Luiz Vieigas de Carvalho.

-- Ao Sr. Celso Varga, na época Presidente da firma Freios Varga S.A., pelo seu notável esforço para estender a atitude da Qualidade Total no Brasil e na Argentina. O generoso tempo que dedicou para comunicar-me a sua visão sobre a *cultura empresarial e aprendizagem coletiva* certamente irá também enriquecer a continuidade que espero dar a este trabalho.

-- Ao Professor Vicente Falconi Campos, que acendeu no meu espírito as primeiras luzes sobre a teoria formal do TQC.

-- Ao Sr. André Abranczuk, que ministrou, há alguns anos atrás, um curso de Análise do Valor, que para mim será inesquecível, porque me provocou um *insight* que me aproximou fortemente das ciências humanas, motivando a minha decisão de cursar a carreira de Psicologia.

-- A todos os companheiros de luta que encontrei ao longo dos meus 25 anos de caminhada da minha vida profissional, no Brasil e na Argentina. Todos eles me ajudaram a construir a experiência que, neste trabalho, pretendi pensar.

-- A todas as pessoas que confiaram em mim.

-- Aos meus filhos Cláudio e Valéria, permanentemente presentes em todos os momentos em que o trabalho foi escrito e que representam para mim um compromisso de transformação através do amor. Além da sua compreensão pela dedicação que tive de professar ao trabalho durante muito do tempo que seria deles, sempre me estimularam e inspiraram.

-- A Sra. Alicia Beatriz Dorado de Lisondo merece muito mais do que uma proclamação de amor do seu marido neste trabalho. Ela foi sempre a minha companheira nesta estrada escura, intrincada e pouco explorada que decidi transitar dentro do contexto da qualidade. Na perspectiva da psicanálise, profissão em que acredita e a qual exerce com paixão e honestidade, sua contribuição e ajuda me permitiram criar, lapidar e expressar algumas idéias bem além do que teria conseguido sozinho. A ela, também, o meu agradecimento por inúmeras vezes ter inspirado e facilitado o meu pensamento criativo, ajudando-me, com o seu amor, a suportar o peso e a dor da frustração.

—  
Héctor Rafael Lisondo

outubro de 1995

## **SUMÁRIO**

<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>Pensamentos Preliminares</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 -- A Revolução do Patriarca</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2 -- Na trilha conceptual dos fundamentos da qualidade total</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo 3 -- Na busca do porquê da qualidade...</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo 4 -- Reflexões para o futuro...</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografia de referência</b>	<b>113</b>

## INTRODUÇÃO

Sobrevivência das empresas; abertura das barreiras alfandegárias; aprimoramento do aparelho produtivo dos competidores; código de defesa do consumidor; alta direção das empresas empenhadas em programas de melhoria de eficiência: estes são os argumentos mais freqüentemente usados no nosso tempo para conclamar a adesão de todos os membros da comunidade das organizações aos programas de qualidade.

Estas exortações tem conduzido a um comportamento ambivalente. Por um lado há concordância manifesta por todos e por outro, no âmbito íntimo das atitudes, percebe-se alguma indiferença ou descrença.

No parecer do autor deste trabalho, isto se deve a que as argumentações acima enunciadas atingem somente um campo motivacional exterior aos interesses individuais. Para que a qualidade seja instalada é necessário introduzi-la no âmbito dos valores psíquicos interiores e individuais, no coração das pessoas, e isso somente pode ser feito respondendo a uma pergunta: "Que benefícios a minha adesão à qualidade irá trazer para mim?". Responder a esta pergunta será o objetivo do trabalho, embora o alcance seja tão amplo que o autor não possa ter certeza de conseguir abarcá-lo.

O trabalho pretende explorar as trilhas conceituais do pensamento da qualidade a partir de seus principais propulsores na nossa época e também os seus antecedentes noutros momentos da história, não somente na especialidade das ciências da administração, e especificamente da qualidade, mas também em alguns outros campos do saber, como por exemplo a filosofia e a psicologia.

Este depoimento apresentará as dúvidas do seu autor sobre alguns aspectos relacionados à implantação e à gestão da qualidade na sua vida profissional e pessoal. Muitas perguntas ficarão sem resposta, porque

permanecem ainda sem resposta no espírito do autor. Mesmo assim serão expostas, pois talvez tenham valor para o leitor que se disponha a confrontá-las com o seu próprio elenco de questões.

Este depoimento convida, pois, o leitor para uma interação com os conhecimentos que ele já possui e para uma exploração mais livre dos seus sentimentos. Cada pessoa agrupa as suas experiências emocionais de uma maneira estritamente original, que David Hume chamou de "conjunção constante". Elas formam um "conjunto significativo para ela". Sendo o "vértice" o lugar não ocupado pelo objeto, de onde olhamos para o objeto, o trabalho tem a intenção de convidar o leitor à explorar novos vértices para as suas conjunções constantes.

Tampouco pretende ensinar ninguém a instalar a qualidade nas organizações. Na realidade, a incorporação da qualidade não depende apenas de conhecimentos adquiridos, mas primeiramente das transformações que produzimos em nós mesmos, através da introspecção e do auto-questionamento que enriquecem a vida interior e constróem a nossa missão de vida, os nossos objetivos e princípios pessoais. Isto nos prepara para a interdependência social que enriquece a qualidade. Não existe engajamento com objetivos grupais, como a qualidade exige, onde não há valiosos objetivos individuais.

Por fim, tampouco apresenta novas propostas no campo das teorias da administração. Menos ainda teorias que recomendem o que fazer ou deixar de fazer para ter sucesso. Pretendem apenas oferecer ao leitor um depoimento das experiências emocionais e intelectuais vivenciadas pelo seu autor durante a sua caminhada na vida organizacional, no exercício da profissão de engenheiro, iluminadas pelo enfoque teórico do vértice das idéias atuais nos campos das teorias da administração da qualidade e da psicologia da mudança. As histórias nele relatadas nem sempre apresentam os fatos tal como realmente aconteceram, mas como o autor os pode vivenciar ou imaginar. São, portanto, ficções. Como fictícios são também os seus personagens, embora no pensamento e nas emoções do autor sejam muito reais. Fica a critério do leitor dar-lhes valor ou não, associá-los e confrontá-los ou não com os seus próprios relacionamentos e

experiências. De qualquer maneira, para o intuito com que o trabalho foi escrito, a fidelidade histórica terá muito menos importância do que o eco emocional que eventualmente venha suscitar no leitor. Pretende assim estimular nele a gestação de outras múltiplas maneiras de enxergar a questão da qualidade, convidando-o a ser mais um dos seus arquitetos.

Este relato é apenas uma história de vida como tantas, com reflexões para compartilhar, incertezas, temores e esperanças comunicados da maneira mais sincera e espontânea que ao seu autor lhe foi possível. E ele estaria satisfeito se o leitor descobrisse, ao ler, que já se sentiu assim.

Héctor Rafael Lisondo

março de 1995

## PENSAMENTOS PRELIMINARES:

### NA QUALIDADE, O ALICERCE DE UMA ESPERANÇA...

*Indigesto de vazio  
na solitária multidão,  
vislumbrei um sentido,  
que acendeu a ilusão.*

*No caminho da esperança  
a tristeza me deixou ver  
que a dor, como uma dança,  
marcou o ritmo do meu viver.*

*Passageiro do tempo sem tino,  
de vida e morte sem verdade,  
quis esculpir o meu destino  
e me apaixonei pela Qualidade.*

*A frustração ganhou um encanto  
que fez na minha alma crescer  
um grito com sabor de canto  
e então... cri para poder ver.*

*Héctor Rafael Lisondo  
setembro, 1995*

Quem é você, amiga ou amigo que se dispõe a ler este trabalho? Gostaria de conhecê-la ou conhecê-lo! De cara, a sua disposição lhe exige um investimento de esforço e tempo que me impõe uma séria responsabilidade. Também nesse tempo a minha mensagem será hóspede da sua interioridade. Procurarei ser um hóspede respeitoso e porei nestas linhas o melhor de mim. Não

sei porém se será o suficiente para recompensar a sua consideração. Enfim, peço-lhe que saiba desculpar minhas limitações.

Como me proponho a satisfazer as suas expectativas sem, porém, conhecer você, tratarei de imaginá-lo. Possivelmente o cansaço, a fadiga e a rotina da vida pessoal, familiar e/ou profissional o tenham distanciado um pouco de você mesmo. Frequentemente, nesses momentos colocamos a nossa vida em "piloto automático" e sofremos o dia-a-dia, consolando-nos com torcer por um futuro melhor, sem que tenhamos parado para pensar em que consistiria esta melhoria. Talvez você até tenha esquecido que o prazer e a dor são acontecimentos interiores e subjetivos e que, portanto, não estão exclusivamente subordinados à fortuna ou fatalidade do mundo exterior a nós, que temos à nossa frente. Possivelmente sejamos mais artífices do que imaginamos das nossas alegrias e tristezas.

Talvez você abrigue a expectativa de que algum dia a poeira vá se assentar e que tudo ficará mais estável e mais previsível, muito embora a observação do mundo que o rodeia esteja denunciando-lhe uma contínua mudança. Vivemos num Universo em expansão que está em permanente modificação! Para poder lidar com esse, o nosso mundo, a nossa atitude não pode ser estática, mas dinâmica. E isto é difícil!

Pergunto-me agora se você tem problemas. Como o meu leitor verá os seus problemas? Como pedras no seu caminho? Ou como oportunidades de crescimento? Talvez a rotina, que nem sempre é boa conselheira, não lhe permita ver que o "problema" nunca está *fora*, senão *dentro* de nós. Fora de nós estão os fatos que o tem motivado. São fatos: a chuva, a perda do emprego, a morte de um ser querido etc. São estes fatos reais e contundentes que desafiam a nossa capacidade de reação e o nosso talento para atuar em consequência. É possível que as incertezas e ansiedades comuns ao nosso tempo nos façam esquecer que os problemas aparecem na nossa mente como fruto da interpretação que nós fazemos dessa realidade, e que tenhamos uma tendência para confundir a nossa interpretação com a realidade em si. Viver é um contínuo abordar problemas. A

sabedoria para viver consiste em sabermos escolher as nossas questões. A qualidade e a transcendência das questões que escolhemos para nós reflete a estatura da nossa personalidade. Pequenas questões são para homens pequenos e grandes questões para grandes homens. Estará o meu amigo leitor conforme com as questões que reservou para si?

Pergunto-me agora quais seriam os desejos do meu leitor? Possivelmente você deseje acima de tudo ser feliz. Mas, será que você já se deteve para pensar que não se pode **ser** feliz? A felicidade não é algo estático e permanente; pelo contrário, é fugaz. Pode-se apenas **estar** feliz, às vezes... em alguns preciosos instantes. Nesses momentos nos invade a alegria de viver, a alegria de apreciar as plantas, o azul do céu, a beleza das nuvens. Apreciar os nossos filhos crescerem, e o desprendimento das flores que não se importam em viver tão bonitas na beira das estradas, por onde todos passam e podem admirá-las, quanto na solidão dos prados, onde nascem e morrem sem serem vistas. A vida é tão fascinante, tão mágica, uma verdadeira constelação de milagres! E o mistério da vida não é algo que possa ser resolvido... é apenas para ser vivido!... Será que você consegue identificar e curtir estes instantes? Ou será que os posterga como se fossem notas promissórias que seriam descontadas todas de uma vez, num futuro remoto, talvez nem sequer nesta vida... mas depois?...

Tenho também curiosidade em saber como esse meu leitor amigo se sente frente ao seu trabalho. Talvez ele tenha tido ao seu alcance boas oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento, e talvez não as tenha desperdiçado. Muito possivelmente ele possua conhecimentos e informações, conheça e aplique métodos e ferramentas que o destaquem no contexto das organizações de vanguarda do nosso tempo. Será que, na intimidade do seu espírito, ele experimenta o profundo e autêntico orgulho pelo seu trabalho e pela sua empresa que seria de se esperar numa tal situação privilegiada como esta?... E, se assim não for, será que o meu amigo leitor procurou encontrar as causas da sua indiferença ou do seu descontentamento consigo mesmo? Ou colocou-as no ambiente, na organização, no governo?... Será que o meu leitor amigo já

descobriu que métodos, ferramentas e conhecimentos são apenas meios para alcançar um fim fundamental vinculado à satisfação? Sem este, as ferramentas, os métodos e os conhecimentos se transformam numa coleção de significantes sem significado, que ficam à deriva, tal como as folhas das árvores caídas no vento do outono. É a satisfação e a sua contrapartida, a frustração, verdadeiro motor psíquico, que fornece sentido para o nosso trabalho e a nossa vida.

A procura de sentido ou significado para a vida preocupou os homens ao longo dos tempos, e quem o achar estará de posse da maior das riquezas. Mas esta, possivelmente, é a mais difícil das missões na nossa travessia.

A satisfação íntima e moral está afirmada nos nossos mais prezados valores. Naquilo que se constitui no elenco mais sagrado de referenciais, como a amizade, a lealdade, a verdade, o respeito, a confiança, a auto-estima, o prazer que encontramos numa boa relação humana. Enfim, em tudo aquilo que valorizamos, às vezes em segredo (por temor de parecermos ingênuos), no canto mais puro do nosso coração e que não está contaminado pelas incoerências que andam às soltas nesse tempo em que nos toca viver.

Frente ao mundo interior e exterior tão difícil e confuso urge a mim, e talvez ao meu leitor também, encontrar indicadores que ofereçam luz e esperança. E a inquietação do meu espírito, na procura de sentidos, encontrou agasalho numa formidável e luminosa referência. Como uma mãe que nos dá a luz fazendo-nos nascer para a vida. Como uma esposa junto a qual assumimos um compromisso para construir novos destinos. Esta amiga é a QUALIDADE.

Mas não estou me referindo à percepção da qualidade como moda ou como agente destinado apenas a melhorar a eficácia, a eficiência, a produtividade, as vendas, a lucratividade ou a homologar as organizações. Embora isso tudo seja muito necessário, não é o único proveito da qualidade, e essa visão parcial, no meu parecer, subestima e desperdiça o seu alcance, além de confundir as valiosas ferramentas da qualidade com fins em si mesmos. Despoja assim a qualidade do seu enorme valor como construtora de sentidos. O perigo de que isto aconteça é grande, porque os métodos estatísticos que a

qualidade também aproveita são muito úteis, lógicos, até fáceis e afins com o pensamento dedutivo e indutivo ao que estamos acostumados. Estes métodos, porém, por si sós, são incapazes de gerar a satisfação da auto-realização.

Muito embora a proposta formulada pelo Dr. Deming – o profeta da qualidade do nosso século – tenha como objetivo fundamental a procura da satisfação das pessoas como única alternativa para garantir a preservação das organizações, esta satisfação está situada num campo de valores éticos e morais, como respeito, confiança, lealdade e dignidade. E não pensa o meu amigo leitor que são precisamente estes os valores que fornecem sentido à vida?

O comprometimento autêntico e incondicional com a qualidade não é um processo simples nem instantâneo. Pelo contrário, é doloroso e requer coragem. Exige separações transitórias, e às vezes profundas "traições" às nossas mais prezadas idéias, que estão ancoradas na cultura do nosso passado. A qualidade é um processo de permanente mudança, fortemente vinculado ao relacionamento e ao crescimento das pessoas

Por isso, no meu parecer, os programas de implantação da qualidade deveriam começar com uma primeira fase dedicada a "arar a terra", ou seja, "abrir os corações" para que as ricas sementes da qualidade possam germinar. Estimular-se-ia as pessoas para construir (ou re-construir) valiosos objetivos individuais de vida, para que depois floresça a qualidade (TQC), como o mais rico objetivo das equipes. As Organizações se beneficiariam com a criatividade espontânea e as inovações nos métodos e produtos geradas pelos seus funcionários como consequência do seu bem-estar individual e grupal, assegurando o contínuo crescimento e a permanente geração de vantagens competitivas.

Quem sabe não tenha sido focalizando a qualidade que a milenar sabedoria chinesa imortalizou o seguinte provérbio:

*"Quando você nasceu todos riam,  
somente você chorava,  
vive de modo que quando morreres,  
todos chorem e somente você ria".*

Não pretendo escrever uma dissertação enciclopedista sobre sistemas de administração da qualidade. Já existem sobre este assunto muitas publicações, algumas realmente boas. O que me proponho é compartilhar com o colega leitor algumas reflexões, construídas com as minhas impressões e vivências como engenheiro e administrador de equipes.

Não escolhi por acaso a palavra reflexão, ela deriva do verbo latino *reflettere*, que quer dizer re-pensar o já pensado. Parto portanto do pressuposto de que o leitor já pensou na qualidade. Por outro lado, re-pensarmos as coisas significa sermos capazes de mudar de vértice de observação. Crescer é ver as mesmas coisas a partir de diferentes pontos de vista. O crescimento não é apenas um aprendizado, mas uma "transformação", e nunca um condicionamento. Não é possível, portanto, crescer sem mudar. Crescer origina luto e dor pelo abandono de referenciais conhecidos, e por outro lado medo da incursão na densa floresta da incerteza.

Não possuo respostas, nem procuro receitas... tenho apenas questões. Receitas são fornecidas pelos médicos aos doentes com o intuito de retorná-los novamente à "normalidade". E, mesmo assim, elas, por si sós, embora estejam "tecnicamente" bem administradas, às vezes não trazem o resultado esperado -- se no contexto não estiver também presente a boa relação médico-paciente para lhes dar sentido. Receitas atendem situações congeladas... A vida no entanto é dinâmica, mutante, desconhecida, imprevisível... e por isso fascinante.

O leitor talvez irá perceber que as minhas reflexões às vezes são reflexos ou prolongamentos das idéias de pensadores que, por terem me impactado,

ficaram presas ao meu inconsciente. Mas isto não tem importância e pode até ser desejável, se a re-criação for adequada e oportuna.

Quem sabe não consiga um encontro espiritual com o leitor que amenize a minha solidão, e talvez também a dele. Quiçá as minhas questões sejam também as suas. Felizmente, para isto não se precisa de talento, mas de afeto.

Este depoimento portará emoções, questionamentos, dúvidas, e incertezas. Apenas posso afirmar que não estará escrito nos moldes clássicos das obras que conheço sobre administração e qualidade. Não irá colocar, como o método científico faz, um observador "independente", e menos ainda "imparcial", na ocular do microscópio e, no outro extremo, na objetiva, o ser humano como objeto de estudo. Pretendo, isto sim, expor-me e assumir o papel do ator, do *ser humano*. Com paixão.

Estas notas não terão, portanto, rigor científico, e receio que o seu valor literário também seja questionável: aposto então apenas no seu valor emotivo. Desejo oferecer alguns pensamentos que às vezes me visitam. Escrevo para aqueles homens e mulheres do nosso tempo que se sentem obrigados a ler tudo o que anda por perto sobre a qualidade; para os que a vêem como uma esperança teórica e fugidia ou como um calvário ou, ainda, como uma inconfessável ameaça; para os que sentem que teriam muito mais para dar, mas que não confiam o suficiente para oferecê-lo e para alguns jovens, curiosos, futuros engenheiros, que, como eu, há vários anos, estão agora iniciando a sua caminhada acadêmica nutridos pelas ilusões e navegando as águas da incerteza. Com eles compartilharei as minhas reflexões existenciais e profissionais, que são o melhor que possuo e o que sou.

Invoco a tolerância do colega leitor para com este depoimento que não se acha impecável. Pelo contrário, muitas são as falhas que o contaminam, algumas para oferecer um testemunho comprometido com a minha percepção da realidade, que dista muito da perfeição, e outras... porque ainda não as percebi. Todavia, para não surpreender ao colega leitor na aventura que ele agora se dispõe a empreender, cumpre-me alertá-lo que a viagem que juntos iremos

começar tem a intenção de ser atrevida, como uma caminhada do conhecido para o desconhecido, sem pretender descifrá-lo, um transitar do exterior para o interior, para a introspeção, para o domínio dos sonhos. Suspeito que é lá que está escondida a essência da qualidade. Talvez seja de lá que possa ser resgatada e emergir de dentro para fora.

## CAPITULO 1

### A REVOLUÇÃO DO PATRIARCA

*“O mundo todo é um palco,  
E todos os homens e mulheres meros atores,  
Eles têm suas entradas e suas saídas,  
E um homem em sua vida desempenha muitos papéis.”*

*WILLIAM SHAKESPEARE*

O Dr. Otávio Belarmino de Cunha Mello, Presidente e dono da Hiperultra Metais S.A., empresa metalúrgica de 1.500 empregados, com um patrimônio de 150 milhões de dólares, detentora de tecnologia de vanguarda para fabricação de anéis de superligas, destinados a aplicações severas, tais como turbinas de aviação e componentes para submarinos, entrou pontualmente às 10 horas da manhã daquela segunda-feira, 14 de maio de 1984 na sala de auditório da companhia, para a reunião que ele convocou. Lá aguardávamos todos os seus gerentes e diretores.

A Hiperultra se caracterizava pela diversidade e complexidade tecnológica dos produtos metalúrgicos que fabricava, e que incluíam desde aços comuns, aços especiais, inoxidáveis austeníticos e martensíticos, aços para ferramentas, até superligas. Os aços comuns, também chamados “aços ao carbono” e de “construção mecânica”, são em essência ligas de ferro e carbono obtidas através do processo metalúrgico de redução do minério de ferro e sua posterior oxidação, seguida de um processo de deformação plástica de forjamento e laminação à alta temperatura. Esta deformação plástica subsequente à fusão do metal, no caso de aços comuns, não é complexa para os engenheiros e técnicos metalúrgicos, e o posterior resfriamento do material deformado também não exige cuidados

muito especiais. Seu campo de utilização está dirigido às inúmeras aplicações industriais onde não sejam requeridas propriedades especiais de alta resistência a esforços mecânicos ou a agressividade química, tais como por exemplo flexão, fadiga, torção, abrasão, oxidação etc.

Para as aplicações severas são fabricados os aços especiais, que são obtidos adicionando-se durante a elaboração à matriz da liga -- que invariavelmente é o ferro --, além do carbono, alguns componentes minerais em proporções adequadas para cada aplicação. Os aços inoxidáveis, por exemplo, são obtidos adicionando-se cromo e níquel; já para obter aços de grande dureza e resistência à abrasão (aços para ferramentas) é necessário acrescentar cromo, molibdênio, vanádio e tungstênio. Nestes casos, os processos de elaboração, refinamento, deformação plástica e tratamentos térmicos são bem mais complicados e exigem instalações mais diversificadas, precauções e monitoramentos muito mais intensos. Isto porque as transformações atômicas que se produzem nos processos de aquecimento e resfriamento envolvem por vezes altas tensões mecânicas, capazes de malograr o produto.

Embora os “aços especiais” ofereçam muito mais recursos para a técnica mecânica que os “comuns”, eles não são eficazes quando submetidos a altas temperaturas ou às solicitações cada vez maiores que a tecnologia do nosso tempo desafia. Em algumas aplicações, como por exemplo nos motores de aviação, os metais trabalham a altas temperaturas. Nestes casos utilizam-se as superligas, que diferem dos aços na sua constituição. Elas são formadas por uma matriz de base níquel e compostos intermetálicos de cromo, alumínio e titânio. O seu processamento é, em todas as suas fases, muito mais difícil que o dos aços especiais e requer instalações industriais muito sofisticadas e caras, além do domínio de uma tecnologia que no nosso tempo é “de ponta”. Precisa-se também de pessoal com altíssima qualificação técnica, bem como grandes e permanentes investimentos em treinamento. E isso tudo fabricava a Hiperultra Metais S.A., com bastante sucesso.

O Dr. Cunha começou assim seu discurso naquela manhã:

*“Bom dia;*

*Convoquei essa reunião para informá-los de um assunto que terá uma transcendental importância na vida da Empresa num futuro de curto, médio e longo prazo.*

*Eu tenho certeza de que nos próximos anos iremos presenciar uma revolução de alcance inimaginável e profundas conseqüências na administração das empresas... e a Hiperultra não será uma exceção!*

*As empresas que não se adaptem às modificações do mercado que esta revolução certamente provocará irão à falência... e as pessoas que não acreditarem ou não estiverem dispostas a trabalhar intensamente para adequar-se à nova realidade devem ser separadas do processo, caso contrário podem vir a ser um lastro insuportável para a Empresa.*

*Há algum tempo que venho lendo sobre os resultados que os japoneses e sul-coreanos estão conseguindo. A sua penetração em todos os mercados mundiais, principalmente o americano, é surpreendente e inexorável. Os carros japoneses, por exemplo, já absorveram quase 50% do mercado americano. Isto porque superaram em qualidade, custo e desempenho os carros americanos construídos pelos fabricantes tradicionalmente mais poderosos do mundo neste mercado. Os japoneses souberam descobrir, melhor do que os próprios industriais americanos, o que o público americano quer. As indústrias de Detroit permaneceram na sua inércia, fabricando carros enormes, poluidores do ar, com alto consumo de combustível, com métodos já arcaicos de produção em série, grandes desperdícios de materiais e de mão-de-obra, cheios de re-trabalhos, inspeções e estoques. Os japoneses, ao invés disso, perceberam a crise do petróleo, a superlotação de carros nas ruas e estradas que fazem com que o público prefira carros mais ágeis e econômicos sem deixar de ser velozes e seguros.*

*Outro fator que deu às indústrias japonesas uma indiscutível vantagem com respeito às suas congêneres americanas e européias foi a sua adequação para poder processar pedidos de poucas unidades. A Toyota, por exemplo, pode atender com lucro um pedido de um único carro da sua linha, da cor e características solicitadas por um determinado cliente, sem necessidade de fabricar uma partida destes carros com essas características, como é o caso das nossas indústrias ocidentais. Isto ocasiona um aumento dos custos desfavorável para elas, porque os outros carros fabricados devem aguardar comprador,*

*carregando o custo financeiro necessário para mantê-los no estoque. Esta invejável flexibilidade foi conseguida através da observação de tendências do mercado e análise de custos, que os levaram a aperfeiçoar a sua técnica de "set-up" e troca rápida de ferramentas.*

*Os japoneses mudaram o conceito de Controle de Qualidade e Inspeção e transferiram do Controle de Qualidade para a Produção a responsabilidade pela correta adequação do produto fabricado às suas especificações de venda, ou do serviço fornecido às expectativas do cliente.*

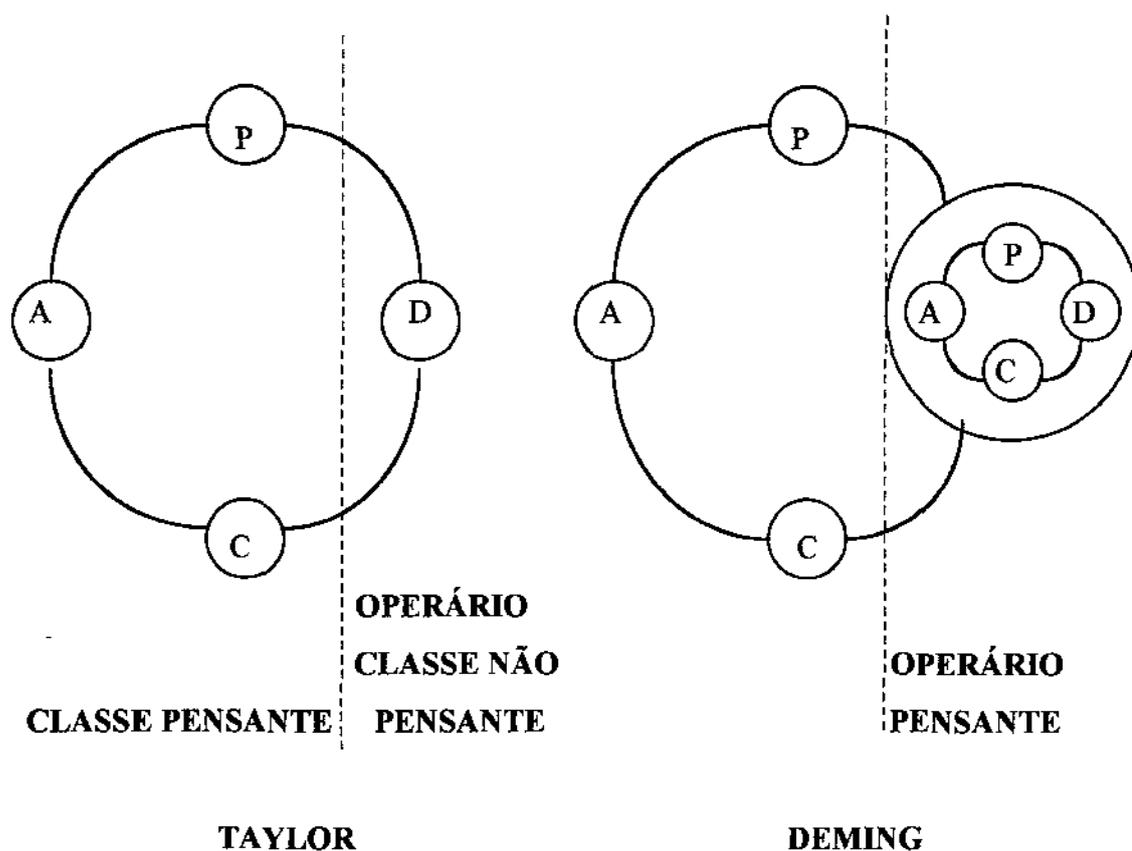
*É obvio que, ao permanecer a responsabilidade com quem faz a tarefa, dá-se um primeiro passo na direção da lógica e da maturidade.*

*Para eles os custos de processos, materiais e mão-de-obra são vitais. Lá não há desperdícios, tampouco há demoras porque trabalham com um sistema muito eficiente de administração do tempo, no qual os eventos devem acontecer, que se chama Just in Time. A redução de estoques, do tempo do ciclo de processamento e, em conseqüência, do capital de giro da empresa, reverte-se numa significativa redução global dos custos que melhora a competitividade.*

*Esta mudança espetacular começou quando os japoneses perderam a Segunda Guerra mundial... Para encontrar uma saída para essa catástrofe nacional, o imperador chamou os principais empresários e, juntos, traçaram um plano para a recuperação do Japão. Este plano não mais podia ser executado através das armas. Por outro lado, o Japão estava naquela época em situação muito desvantajosa para competir no comércio internacional, porque os seus produtos tinham uma triste fama de péssima qualidade. O plano, para dar certo, não poderia ser aplicado apenas no contexto empresarial, mas teria de ter a adesão e o compromisso de toda a sociedade, porque se tratava de recuperar a honra perdida com a guerra. A alternativa era o fantasma da fome.*

*O Professor Deming, um americano que possuía idéias inovadoras sobre o conceito de Controle da Qualidade, não tinha sido ouvido nos Estados Unidos, mas o foi no Japão da pós-guerra. A sua proposta resgatava o operário da sua função passiva enunciada por Taylor na sua concepção de administração científica, e que estava em vigência plena até então, para dar-lhe um papel ativo no processo".*

O Sr. Cunha Mello, com atitude catedrática, vira-se e faz o seguinte gráfico no quadro:



*“Taylor, no início do nosso século, tinha proposto que a administração das organizações estaria apoiada num ciclo seqüencial de quatro estações fundamentais: o planeamento das tarefas (P-Plan), executado pelas pessoas de maior nível intelectual colocadas nos postos de maior hierarquia da companhia, sendo que seriam elas as que estabeleceriam os parâmetros de resultados, prazos, quantidades, especificações técnicas etc.; a execução (D-Do), realizada pelos operários aos quais Taylor considerava “não pensantes” e que exigia deles apenas uma forte disciplina e cega manufatura daquilo que a classe intelectual planejou; a verificação (C-Control), realizada novamente pelo pessoal hierárquico, que se destinava a detectar desvios entre o planejado e o executado; e por último as ações corretivas (A-Action), destinadas a ajustar os resultados (consistem em*

*criar alternativas para corrigir os desvios do caminho desejado, caso os haja), eram também propostas pela elite pensante e injetadas no novo ciclo de planejamento (da elite)/ execução (dos operários)/ verificação (da elite)/ controle (também da elite), que deve ser repetido até que os resultados estejam em concordância satisfatória com o planejamento.*

*Na proposta de Taylor, o ciclo conhecido como PDCA (Plan, Do, Control, Action), consiste numa técnica óbvia, porém metódica e disciplinada, para gerenciar situações organizacionais. É fácil induzir que o método aponta na direção da perfeição e que irá mais longe quanto maior a nossa ambição de melhorias. Taylor considerava os operários como classe não-pensante e incapaz de produzir idéias aproveitáveis no fluxo da produção, o que equivalia a supor que produto e processo deviam ser previamente definidos e desenhados por outras pessoas esclarecidas. E, se os operários executassem disciplinada e metodicamente as fases planejadas pelos esclarecidos, os resultados seriam os melhores.*

*Deming, na metade do nosso século, partiu da proposta de Taylor, mas a enriqueceu, recuperando a capacidade pensante dos trabalhadores e, sobretudo, resgatando a sua valiosa experiência no processo. Para conseguir isto, ele propôs que as pessoas que executam as tarefas deveriam ser informadas dos... digamos... macro-objetivos, e devia ser outorgada a elas a liberdade de planejar cada sub-tarefa, de definir as suas metas e métodos para atingi-las, de executar cada sub-tarefa obtendo os seu próprios dados do processo que gerenciariam, de realizar as suas próprias verificações e por fim de propor e conduzir as suas próprias ações corretivas. Está aqui uma proposta revolucionária, porque mexe profundamente com preconceitos de cisão entre classes pensantes e classes incapazes de pensar... também mexe com a tradição de autoritarismo de linha derivado de privilégios culturais e, sobretudo, desmistifica, o que é muito salutar, a opinião infalível dos detentores do conhecimento técnico.”*

O Sr. Cunha não dissimulou a carga de ironia que colocou nestas últimas palavras.

*“A proposta de melhor aproveitar os recursos intelectuais e o acervo da experiência de todos colou no Japão da pós-guerra. Possivelmente as circunstâncias daquela Nação, naquele momento da sua história, tenham contribuído como um sopro de bons ventos na*

*direção desta escolha feliz. Porque com a perda da guerra nada restava ao Japão em termos de recursos minerais, alimentos, terras cultiváveis, petróleo. Apenas sobraram os Recursos Humanos, constituídos por uma população de 140 milhões de pessoas seriamente ameaçadas de não poder atender nem sequer às necessidades básicas como a alimentação. Os japoneses viram, antes do que os ocidentais, que as teorias de Taylor precisavam ser reajustadas e apostaram pesado na participação de todos os integrantes das organizações, desde o Presidente até os operários, no processo de decisão. Os operários compreenderam que, se não dessem a sua contribuição, a Empresa estaria liquidada e os executivos perceberam que, sem a contribuição espontânea dos operários, não seria possível sair do pântano em que se encontravam. Uns e outros tomaram consciência de que eram totalmente interdependentes.*

*Uma iniciativa realmente surpreendente foi a criação de grupos de trabalho formados por operários que se reúnem por livre e espontânea vontade para discutir e resolver os problemas das suas áreas, utilizando métodos específicos de resolução de problemas. Estes grupos altamente estimulados no Japão e na Coreia do Sul, são chamados de Círculos de Controle de Qualidade, ou CCQs. E o realmente surpreendente é que lá praticamente todo o mundo está engajado nesses círculos. Parece que às vezes os CCQs são formados por iniciativa própria dos operários, e outras a pedido da Direção, que solicita apoio para resolver algum problema específico. Também sabemos que os integrantes destes círculos recebem um treinamento especial para poder trabalhar nos CCQs, o qual é considerado uma honra. Há hoje no Japão dezenas de milhares de grupos de CCQs produzindo economias de processo, reduzindo desperdícios, melhorando a eficiência, contribuindo com idéias, e sobretudo... resolvendo problemas..."*

A força que o Sr. Cunha imprimiu através da cadência de expressão a estas últimas afirmações não passou despercebida para nenhum dos seus ouvintes. O instantâneo e intenso brilho dos seus olhos profetizava eventos muito especiais.

*"Também foram incentivadas com sucesso as contribuições individuais e voluntárias sobre qualquer assunto, seja qual for, através da implementação de planos de sugestões, que*

*funcionam extraordinariamente bem e trazem benefícios milionários para as empresas japonesas.*

*Os japoneses acreditaram nas idéias de Deming e as puseram em prática com paciência e constância, criando um sistema administrativo conhecido como Total Quality Control (TQC) que os levou a ganhar hoje a primeira linha em todo o mundo. Tanto acreditaram que, por iniciativa do imperador, foi instituído um prêmio nacional anual de qualidade que é ferreamente disputado pelas indústrias japonesas e que, como homenagem ao seu Professor, chama-se Prêmio Deming. Lá as empresas o cobiçam e tudo fazem para consegui-lo, não pelo seu valor econômico imediato, que na realidade é mais simbólico, mas porque ambicionam a promoção de marketing que ele traz com uma enorme influência favorável nos negócios posteriores da companhia. Obviamente, ganhá-lo não é fácil e requer intenso trabalho e muita maturidade da organização no referente à qualidade.*

*Estas informações às quais tive acesso via literatura empresarial e técnica, estimularam a minha curiosidade. Por isso e para ver mais de perto aquela realidade, decidi realizar uma viagem exploratória ao Japão. Ela incluiu um programa de cursos ministrados por professores japoneses que mostraram aos executivos ocidentais as técnicas atuais de produção no Japão e também um roteiro de visitas do grupo a várias empresas japonesas de primeira linha. Foi por isso que estive ausente nos últimos vinte dias passados."*

Alguns dos executivos da Hiperultra ali presentes ainda não sabiam que logo iriam se arrepender amargamente por ter abençoado a partida e a ausência do seu patrão durante aqueles vinte dias, em que acreditaram viver com menos sobressaltos.

*"Fiquei perplexo ao ver aquela realidade! Máquinas e áreas impecavelmente limpas, materiais bem organizados... até com sentido estético. Lay-outs racionais, sem acúmulos de materiais em nenhum ponto. Nenhum operário levantava a cabeça da sua atividade para nos ver passar, como se já estivessem acostumados à observação atônita de freqüentes delegações. Jamais vi lixo ou manchas de óleo derramado sobre o piso, mesmo nas empresas de usinagem onde é usado óleo solúvel como líquido de corte. Quase não vi estoques intermediários e nem estoques de matéria-prima. Ao contrário da nossa*

*Hiperultra, onde tenho receio de levar visitas que incluam senhoras usando salto alto, por temor de que escorreguem nos nossos pisos permanentemente sujos de óleo, sucatas e todo tipo de materiais.”*

Quando o Sr. Cunha fez esta última afirmação parecia uma vítima condenada pela fatalidade, disposta a se transformar em anjo vingador.

*“Vi áreas de recebimento e expedição de materiais muito pequenas comparadas com os padrões ocidentais. Por exemplo, a Minolta, perto de Osaka, que fabrica máquinas copiadoras, tem ao redor de 2.000 funcionários. A sua área de recebimento de materiais era do tamanho desta sala na qual estamos reunidos, mesma coisa a área de expedição de produtos acabados. Perguntei por quanto tempo tinham alimentação sem reabastecimento com as linhas de produção à pleno. A resposta me consternou, porque nós, no Brasil de hoje, estamos acostumados a ter estoques de matérias primas para vários meses devido a problemas de fornecedores, disponibilidade no mercado, inflação, problemas sazonais etc... Eles tinham matérias-primas somente para 4 horas!!!... Depois disso, se o fornecedor não os reabastecesse ou lhes entregasse matérias-primas defeituosas, a linha toda ficaria parada. Mas também disseram que os seus fornecedores jamais atrasam, e sempre entregam um produto com qualidade assegurada que vai diretamente às linhas de processamento da Minolta sem esta realizar qualquer inspeção de recebimento.*

*Chamou-me a atenção o uso racional do pessoal e a limitação de hierarquias. Mesmo nas maiores empresas como Sony e Mitsubishi, por exemplo, há poucos níveis de autoridade. Em geral a pirâmide se limita a quatro ou no máximo cinco níveis compreendendo todas as hierarquias desde o Presidente até os operários.*

*Na Hiperultra, ao contrário, temos muitíssimo menos faturamento, menos empregados em número absoluto (porque tenho certeza que na relação de funcionário/US\$ faturado nós temos muito mais) e acumulamos o absurdo de 8 a 10 níveis de hierarquias ocupados por chefes, chefinhos e chefões.”*

Nesse momento o auditório se remexeu nas suas poltronas procurando uma posição mais confortável. O fato não passou despercebido para o Dr. Cunha que era também um bom observador da linguagem corporal.

*“Também na Hiperultra estamos saturados de inspetores de Controle de Qualidade que inspecionam o que a produção faz. E mesmo assim colecionamos reclamações dos clientes. No Japão a inspeção é feita pelos próprios homens de produção que assim não se desfazem da sua responsabilidade.”*

E este reproche também campeou vitorioso no preocupado auditório.

*“Infelizmente as perguntas que fizeram muitos dos outros participantes da delegação brasileira foram intranscendentes e às vezes até bobas, por isso perdi oportunidades de fazer boas perguntas: o tempo outorgado para isso era limitado e inflexível. No Japão dos nossos dias o tempo é administrado com sumo rigor e a pontualidade é imprescindível para todos os eventos da vida japonesa. Todas as reuniões tem agenda, horário para começar e para acabar.*

*Esta foi uma das viagens mais produtivas que eu já fiz. Os cursos teóricos ministrados pelos professores japoneses foram muito bons e conseguiram transferir os conceitos da nova visão da qualidade tal como é pensada hoje no Japão, e durante as visitas às empresas muito aprendi. Mas eu retornei com a impressão de que não mostraram tudo, como se algo importante faltasse... embora não consiga ainda identificá-lo. Possivelmente faltaria o nexo entre aquelas concepções brilhantes inspiradas por Deming, Ishikawa, Jurán e o método para as pôr em prática. É isso... eu conseguia entender a estrutura teórica da proposta... e também comprovei que é possível levá-la a prática. As empresas visitadas e os seus incríveis resultados são um incontestável testemunho, mas pouco ou nada foi mostrado sobre a transposição dessa ponte entre a teoria e a praxe. Como já disse, as poucas oportunidades que tivemos para perguntar foram desperdiçadas com perguntas banais.*

*Por outro lado, receio também que os japoneses não tenham interesse em revelar esta incógnita porque possivelmente ela faça parte do seu know-how empresarial. Caberá então a nós descobri-la, com os nossos próprios recursos.”*

Agora, o Presidente fez uma pausa preparatória para entrar no núcleo da sua comunicação...

*“Como Presidente da Companhia é a minha obrigação atentar para esta realidade do nosso tempo e me cabe a responsabilidade de traçar uma estratégia que coloque a Hiperultra em condições favoráveis para se desenvolver neste novo campo de referenciais administrativos definidos pela nova visão que passará a ter a Qualidade, e que em pouco tempo – disto tenho certeza absoluta – irá espalhar-se pelo mundo todo, inclusive nos países subdesenvolvidos como o nosso.*

*Como os senhores sabem a tática comercial da Empresa está atrelada às exportações de diversos dos nossos produtos, principalmente para os mercados americano e europeu. Por isso deveremos atender exigências de países altamente industrializados.*

*Nos próximos dias convocarei os diretores para uma reunião na qual os informarei sobre qual irá ser a nossa estratégia. Mas já posso adiantar para os senhores que integram o primeiro escalão quais serão os nossos primeiros passos:*

- *Uma profunda análise e posterior reformulação do Departamento de Controle de Qualidade, tanto no que diz respeito às suas tarefas de inspeção quanto ao número e alocação de inspetores. Deveremos abandonar a idéia de que Controle de Qualidade significa inspeção ou supervisão.*
- *Uma fase intensiva de treinamento nas novas técnicas para todo o pessoal de comando da Companhia. Contrataremos os serviços de especialistas no assunto e programaremos viagens nossas ao Japão se necessário.*
- *Deflagraremos uma profunda revisão da coerência e racionalidade da nossa política de estoques.*
- *Aprimoraremos a nossa análise de custos para torná-la eficaz de uma vez por todas, transformando-a numa ferramenta que nos permita tomar decisões.*

- *Reduziremos drasticamente os nossos ciclos de produção.*
- *Traçaremos um sério e severo plano de redução de refugos. Tenho certeza de que a nossa quantidade astronômica de refugos é um dos nossos principais disparadores de custos.*
- *Como o TQC se preocupa em primeiro lugar com o cliente, também passaremos a preocupar-nos por primeira vez seriamente com os nossos clientes. Começaremos com um grande desafio, o de cumprir o prazo de entrega que lhes prometemos no momento da venda.”*

Aqui a ironia irreverente do dono da Hiperultra incomodou os seus ouvintes.

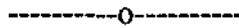
*“Porém, as maiores mudanças ocorrerão na área do pessoal. Estimularemos, e se necessário exigiremos, a participação de todos os funcionários no processo produtivo. Deve ser enorme e valorosíssima a quantidade de idéias e experiências que o nosso pessoal tem e que nunca nos deu apenas porque nós não os estimulamos para fazê-lo ou nem sequer pedimos. Como primeiro passo nessa direção tomaremos uma iniciativa que irá trazer ganhos imediatos: implantaremos vários Círculos de Controle de Qualidade pilotos. Os senhores deverão aprender rapidamente sobre a liderança e administração destes CCQs porque muitos dos Senhores irão ser padrinhos de vários deles. Também já estou solicitando ao Diretor de RH que me apresente um plano de sugestões individuais. Para isto trouxe do Japão vários livros explicando o seu funcionamento. A minha secretária os enviará hoje ao Dr. Silva. O plano deverá estar funcionando daqui a dois meses.*

*Os senhores deverão ser ágeis e flexíveis, não devem amarrar-se à maneira pela qual administraram até hoje as suas áreas de desempenho. Todos deveremos trabalhar intensamente, muito mais do que já trabalhamos; a qualidade não tolera preguiçosos. Posso adiantar que esta nova filosofia da qualidade não comprometerá apenas as empresas exportadoras de vanguarda como a Hiperultra, mas em breves anos se disseminará pelo Brasil e também pela América Latina toda. As subvenções e protecionismos estatais de todo tipo tendem a ser cada dia mais tênues, ao mesmo tempo que as barreiras alfandegárias internacionais tendem a desaparecer. E em certa medida é*

*bom que assim seja porque isto irá funcionar como um obstáculo para a improvisação, tão enraizada na cultura das nossas empresas.*

*Alguém quer fazer alguma pergunta?... Bom dia.”*

O Sr. Cunha Mello saiu da sala sem olhar ninguém, caminhando com passos curtos e rápidos, com as mãos tomadas atrás da cintura, a vista fixa no chão e a sua habitual expressão de preocupação no rosto.



O Dr. Otávio Belarmino de Cunha Mello era um homem brilhante. Engenheiro químico, com uma permanente disposição para a atualização, fundou a Hiperultra Metais S.A. no ano de 1966 e a conduziu desde então com mão firme e segura para um incrível crescimento. Preparou-se para gerir tecnicamente o seu empreendimento estudando ele próprio metalurgia, deformação plástica de ligas especiais e todos os aspectos técnicos relacionados com as interfaces do seu complicado objetivo empresarial. Com o seu esforço físico pessoal ajudou a montar as primeiras máquinas, que comprou usadas, e que nos primórdios da Hiperultra o viram freqüentemente cobrindo postos de produção dos operários. Naquele tempo passava até três dias na usina sem retornar à casa, alimentando-se com sanduíches.

Como missão para sua empresa, tinha definido a constante procura e aceitação de soberbos e difíceis desafios tecnológicos. Uma permanente disposição para seguir por caminhos nunca antes trilhados, em que se dispunha de pouca ou até de nenhuma experiência anterior, pelo menos no âmbito da indústria nacional. E a missão assim definida seria irreprovável, se não fosse a única; se outros valores também tivessem sido levados em conta pelo Presidente, como por exemplo a realização pessoal dos empregados, a contribuição para com a comunidade, a construção de esperanças para um futuro melhor, o crescimento de todos... Isolada, sua proposta era sentida como uma missão pessoal sua e

não nossa; exalava competição e glória. E, neste contexto, o TQC iria ser mais uma medalha para sua coleção de condecorações.

As características mais notáveis transmitidas pela personalidade do nosso Presidente eram a sua autoconfiança e a sua coragem para aceitar desafios. Por isso escolheu como atividade para a sua companhia a fabricação de metais de alta densidade tecnológica e aplicações muito severas.

A sua estratégia partia da suposição de que poucos poderiam disputar com ele esse campo. E não estava equivocado. Tanto assim que, para poder desenvolver os seus produtos, não hesitava em comprar tecnologia de ponta na Europa, Estados Unidos e Canadá.

Era um homem muito culto. Falava vários idiomas, francês, alemão, inglês, italiano, espanhol, além de línguas mortas como o latim. Inúmeras obras centrais da filosofia, literatura clássica universal, latino-americana e brasileira contemporânea compartilhavam com os livros técnicos o grande e repleto espaço da sua vasta biblioteca. Apreciava a arte em várias das suas manifestações, com especial sensibilidade para a pintura e a música.

A potência do seu raciocínio se manifestava na invulgar profundidade das suas abstrações lógicas e na deslumbrante velocidade associativa, que lhe permitiam uma fecunda criatividade.

Homens assim são uma raridade muito feliz para o progresso das sociedades e das nações nas quais estão inseridos. O Sr. Cunha Mello, no entanto, raramente estava feliz...

A permanente insatisfação consigo próprio que, quando presente em grau razoável, direciona os homens para a sua superação, era nele exagerada. Por esse motivo, invariavelmente se mostrava descontente com os resultados da companhia. Não era o prazer gerado pela satisfação em atingir um objetivo o que o motivava para traçar outros objetivos mais difíceis. O que o levava a conduzir a sua rutilante empresa na vanguarda comercial e tecnológica do seu país era a necessidade de preencher o vazio emocional que o devorava. Nesse vazio eram também tragadas todas as manifestações formais de admiração com que freqüentemente era distinguido, e que não poucas vezes estavam prenhes de considerável inveja. Tal como Alexandre Magno, que nem conquistando o mundo todo ficaria satisfeito e, se o conseguisse, continuaria então lutando para ser o dono do Universo. Esta onipotência

era conseqüência da sua terrível dificuldade em tolerar as frustrações e o provisório, em aceitar limites e em suportar a dor psíquica do abandono das suas preconcepções. Quem o conhecesse superficialmente ficaria com a impressão de que para ele os limites pareciam não existir. Embora aparentasse nada temer, talvez a sua ousadia funcionasse como um telão para encobrir um medo que provavelmente ele sentia: o da sua própria morte, como todos os mortais, ou talvez mais...

O Sr. Cunha menosprezava sem dissimular a inteligência limitada dos seus colaboradores... e às vezes os seus motivos eram justificados. Porém era a nós, os espectadores obrigados da sua magnífica encenação, a quem precisava mostrar as suas façanhas pessoais. Não parecia importar-se com a ritual solidão física e sobretudo emocional às quais se auto-confinava, porque a quantidade de empreendimentos que se impunha o mantinham ocupado o tempo todo. Produzia inclusive de noite, porque padecia de insônia.

Quando manifestava as suas decisões estratégicas aos seus diretores e gerentes, provocava sensações grupais de perplexidade, incredulidade e ironia escondidas na hipocrisia que ele adivinhava em alguns semblantes de servil aprovação.

Como não podia ser de outra maneira, a ansiedade era sua constante companheira. Não tinha a paciência necessária para esperar que o pensamento dos outros alcançasse as suas céleres idéias. A ansiedade aliada ao poder que possuía pelo fato de ser o dono da companhia resultava num homem autoritário. A convicção sobre as limitações dos seus colaboradores terminava num autoritarismo centralizador. E este caldo de cultivo abastecia a sua onipotência... Exatamente o contrário do que estava pregando na sua reunião como boa prática de comportamento para a implantação do TQC. Mas ele não parecia perceber, e nem jamais reconheceu, a contradição nele próprio. E os poucos que se atreveram a insinuá-la foram defenestrados. Não parecia ter a menor intenção de aparentar simpatia. Pelo contrário, parecia fazer questão de se mostrar agressivo e ameaçador. Esperava, isso sim, que todos nós, os seus empregados, mudássemos. Mas nunca conseguiu esclarecer os parâmetros desta exigida mudança de atitude interior. Ou estavam indefinidos, ou pelo menos incompletos, pois apenas sabíamos que deveríamos deixar de ser profissionais como éramos, mas nunca conseguimos descobrir com ajuda das suas orientações, ou por nós próprios, o que se esperava que passássemos a ser.

E, para nós, o mais importante preceito que garantia a sobrevivência individual ou grupal era simplesmente: não desagradar o dono, fosse fazendo ou deixando de fazer algo que contrariasse as suas expectativas. Como, muitas vezes, estas eram imprevisíveis, uma tétrica neblina de alienação paranóica envolvia e perturbava constantemente os executivos da Hiperultra. A experiência anterior neste campo era abundante, e povoava a história da companhia com lembranças da sorte pouco invejável que coubera àqueles que caíram em desgraça com o Dr. Cunha Mello. Às vezes a sobrevivência dependia de passar despercebido por ele. O desemprego significava desamparo, humilhação, castigo para a autoestima. Também significava perder a dignidade e convivência com o grupo e, com isso a identidade. Dessa forma, os nossos sentimentos com respeito a proposta do TQC eram ambíguos. Embora pudéssemos compreender perfeitamente a sua necessidade, na intimidade do nosso ser ficávamos com um pé atrás. E assim nunca poderíamos mudar, como ele queria. Para que a implantação fosse possível e obtivesse pleno êxito, deveríamos encontrar-lhe o seu profundo significado, em vez de pensar em proteger-nos e preocupar-nos com nosso Presidente. A verdadeira mudança deveria começar por encontrar um *porque* consistente, para colocá-lo na frente dos *como* (simbolizado pelas ferramentas). Como isto não foi feito, toda a estrutura do TQC ficou para nós um conjunto de significantes sem significado, vazio... Faltou construir o símbolo ou a razão última. E esta razão última não podia ser apenas agradar o Sr. Cunha Mello. Todavia, é construindo símbolos que se cresce, e o crescimento das pessoas é um dos mais nobres resultados produzidos pelo TQC. Eis onde a ajuda do nosso Presidente teria sido valiosa, mas para poder ajudar-nos, ele próprio deveria ter mudado o seu vértice pessoal de apreciação da vida, o que ele não fez... Ou porque não conseguiu, ou simplesmente porque não quis... Para ele o fim último era o engrandecimento da Hiperultra e dele próprio. Para nós, nós mesmos. A partir deste ângulo, a única coisa que nos diferenciava dele era a sua extraordinária inteligência.

Em contraste com o notável desenvolvimento da sua capacidade de raciocínio lógico e da agudeza do seu pensamento abstrato, havia no Dr. Cunha uma surpreendente inibição na área emocional. Chamava a atenção de quem com ele trabalhasse a sua enorme dificuldade para lidar com as emoções próprias e alheias, uma abismal carência que lhe impedia de entender e aceitar os outros como pessoas diferentes dele. Por isso

freqüentemente perdia contribuições espontâneas, às custas do ressentimento dos seus colaboradores. Às vezes parecia querer explicar ou prever o comportamento dos outros através de equações. Quando perdia o corrimão da lógica ficava absolutamente desnorreado. Não sabia “gastar um papo à toa”.

Apesar de ser Presidente e dono da Hiperultra, o Sr. Cunha Mello era também subordinado. A que podia ser subordinado um homem de tanto poder?... Apenas a um formidável senhorio digno do seu quilate... As limitações próprias da espécie humana, condição da qual, nem ele mesmo com toda a sua energia, e nem ninguém, poderia evadir-se. E é característica do ser humano não se conhecer a si próprio. Ele tampouco se conhecia. Mas, ao contrário da maioria dos mortais, não estava nem um pouco preocupado em pedir a estes uma confirmação que lhe permitisse construir sua auto-imagem.

Mesmo assim tinha clara consciência de que não era querido pelos mediócrs, e sua volumosa cultura, experiência e intuição o alertavam para o fato de que os mediócrs podem ser perigosos. Eles ocupam o seu tempo ruminando inveja e ressentimento. O produto dessa esmerada digestão preocupava ao Dr. Cunha. Por isso ele deflagrava sempre o primeiro golpe na forma de agressão, antes que o seu suposto hostilizador tivesse tempo psicológico para se tornar um incômodo. As investidas vinham sempre materializadas em papel escrito e enviadas pelo correio interno. Jamais as exteriorizava frente a frente com a sua vítima, o que colocaria em contato interpessoal as suas emoções com as do outro. Os seus golpes estavam sempre defasados no tempo e no espaço da gestação em seu misterioso espírito e repetiam uma característica: a vítima sempre era pega de surpresa. De tempos em tempos e inesperadamente, substituía a sua cúpula diretiva, precisamente quando ela se achava mais indispensável. Desfrutava imensamente a sua prerrogativa de poder influenciar e alterar o destino dos outros com o seu temível poder.

É sabido que os subordinados precisam rir do seu chefe, e sempre o fazem, saiba este ou não, pois o seu psiquismo assim o solicita. Os paradoxos, sempre presentes nas organizações e dos quais ninguém pode se poupar, fornecerão as situações propícias. E nós gostávamos de rir das ocorrências do Sr. Cunha Mello. Eu, além de rir, invariavelmente aprendia algo delas.

Certa feita, ele estava ansioso por comprovar os resultados de um equipamento que ele próprio tinha projetado e mandado construir para realizar a tarefa auxiliar de produção consistente em desempenar anéis, com o intuito de liberar a prensa principal -- dedicada normalmente à produção -- da realização desta tarefa secundária e aumentar, assim ele esperava, a produtividade do setor.

O Sr. Cunha Mello sentia muito prazer em alternar suas atividades de Presidente da Companhia com a sua condição de engenheiro. Gostava de projetar equipamentos e o fazia muito bem. A máquina em questão era uma prensa hidráulica. A idéia, da perspectiva da engenharia de processos, era esplendida e pretendia trazer uma importante melhoria, pois o tempo perdido na execução dessa tarefa com a máquina principal era bastante significativo. Ele amava, portanto, a sua idéia. Nós não. Por isso, quando foi instalada, a sua utilização era relegada e os benefícios esperados não se manifestavam.

Existiam motivos concretos e psicológicos para que isto acontecesse. Pertencia aos primeiros a razão de que o lay-out, definido e decidido pelo Sr. Cunha, era inconveniente. Com efeito, o espaço dessa área produtiva era pequeno, o que ocasionaria interferências difíceis (mas não impossíveis) de serem resolvidas se ambos os equipamentos, o principal e o auxiliar, trabalhassem simultaneamente. Não digo que o Sr. Cunha fosse um mal projetista de lay-out. O fato é que o desenvolvimento da Companhia tinha sido bem maior que o previsto na sua fundação (por ele próprio) e os novos e modernos equipamentos tinham liquidado o espaço.

As razões psicológicas que reprimiam o uso da prensa auxiliar derivavam do nosso amor próprio ferido pela imposição desta mudança: o equipamento foi projetado e instalado sem termos sido consultados. Talvez o Sr. Cunha não o tenha feito por intuir que, se nos consultasse, iria se defrontar com uma forte resistência, preferindo assim neutralizá-la antes de gestada.

Para desemperrar a situação, mandou-nos um bilhete que dizia mais ou menos assim:

*Comunicação Interna:*

*De: Otávio Cunha*

*Para: Gerência do Setor*

*Estou verificando, pelos relatórios de produção, que a prensa principal está parando demais para realizar desempenhos que deveriam estar sendo feitos pela prensa auxiliar, já instalada e liberada para sua utilização. Portanto o referido equipamento auxiliar não está sendo utilizado como planejado. Receio que sobre ele esteja pesando uma maldição.*

Assinado: *O. C. M.*

*Presidente*

E a palavra maldição, manifestada pelo Presidente, produziu muito mais efeitos que a argumentação lógica. O primeiro efeito foi de riso, o segundo de temor. Maldições moram nas histórias de crianças, nos contos de fadas. Aí o contraste. O Sr. Cunha, sempre se comunicava numa linguagem adulta, que não deixava espaço nem sequer para pensamentos infantis. Daí o riso. No entanto ele tinha percebido o nosso comportamento infantil, e nos estava tratando de acordo com ele, ou seja, como crianças. A sua lacônica mensagem transportava uma outra mensagem latente, preocupante. Deveríamos tomar cuidado para que, à semelhança da prensa que tinha sido, segundo ele, maldita por nós, não fôssemos nós malditos por ele. E todos nós conhecíamos o alcance dessa maldição. Daí o medo. O Sr. Cunha também se comprazia em contrastar a solenidade dos seus requerimentos, enviando-os no veículo da brincadeira, esta sim seríssima.

Comunico agora ao colega leitor uma íntima preocupação que, se ele já trabalhou em instituições, não terá dificuldade para entender. É que dou-me conta de que a imagem do

Dr. Cunha construída pelas minhas recordações não está, no momento em que escrevo, em relação de igualdade para degladiar-se com o meu relato. Eu posso escrever mal ou bem dele, e ele não pode defender-se. Cumpre-me estar alerta frente a possibilidade de que o meu inconsciente esteja aproveitando, através desta história, uma oportunidade para descontar eventuais mágoas da época em que o servia na Hiperultra, que tenham ficado latentes porém vivas no meu ressentimento. Se isto acontecesse, e ninguém pode garantir que não, porque estamos frente a uma característica de limitação humana, no caso a minha, o relato ganharia tendenciosidade, ficando prejudicado como testemunho de um processo de implantação de TQC. Como a imparcialidade é questionável (mesmo a científica), e sei que não represento uma exceção, recomendo agora ao colega leitor que assuma sua parte ativa na interação com a história, estando também vigilante e exercendo de fato o papel de interlocutor no nosso diálogo virtual.

No campo dos negócios, o Dr. Cunha Mello geria pessoalmente todas as decisões comerciais da companhia, quer fossem compra ou venda de matérias-primas, construções, instalações, máquinas ou vendas dos produtos fabricados pela Hiperultra. O mesmo acontecia nas áreas financeira e contábil, onde dirigia pessoalmente a estratégia impositiva e de investimentos e aplicações.

Isto frustrava os seus executivos, que se achavam transformados em “obedecedores” de ordens. E com razão. A indesejada intervenção do Presidente estava sustentada na sua comprovada competência. Possuía um incrível “faro” para descobrir sempre as melhores oportunidades, obtendo maior proveito para o seu dinheiro.

Detectava as vulnerabilidades dos outros homens de negócios, seus parceiros, e se aproveitava delas até exaurir o último hálito do moribundo. Se o mundo fosse uma selva, ele seria uma das suas mais ferozes e astutas panteras.

Diz a fábula que a raposa não pode defender-se do leão, e o leão não sabe defender-se das armadilhas. Ele conseguia ser leão e raposa.

O Dr. Otávio Belarmino de Cunha Mello enquadrava-se muito bem na recomendação que Nicoló Maquiavel fez ao duque Lorenzo de Medici na sua famosa obra *O Príncipe*: “Convém mais a um príncipe ser temido do que amado pelos seus súditos.” E o Dr. Cunha

se sentia muito a vontade em ser um homem temido... Todavia a sua experiência e intuição, como a Maquiavel, o alertavam de que não lhe convinha ser odiado. O ódio torna os homens mais perigosos. E a sua habilidade política era utilizada para não ultrapassar a fronteira entre o temor e o ódio. Ela não estava sustentada em princípios morais porque no seu jogo de príncipe, da mesma forma que para Lourenço de Medici, entravam os meios, não os fins.

Os resultados obtidos pela iniciativa do Sr. Cunha Mello em implantar a qualidade total na Hiperultra foram escassos. Os esforços, pelo contrário, foram enormes. Mesmo tendo ele contratado uma das mais renomadas, sérias e competentes fundações nacionais para assessorar-nos neste objetivo. Quando contratados, e durante os primeiros tempos de atuação, os consultores foram por ele muito elogiados, mas como o processo de implantação envolve mudanças que também exigem tempo e tolerância a frustrações, eles acabaram se transformando em alvos dos ataques da sua ansiedade. Ao cabo de algum tempo de consultoria, entrou em competição com eles e os dispensou.

O sofrimento de todos os membros da sua comunidade foi intenso e durou vários anos. O Sr. Cunha Mello não podia entender como uma proposta administrativa tão lógica e inteligente poderia não funcionar na sua organização, mesmo sendo ele próprio o caudilho da implantação. Na sua mente cartesiana não entravam efeitos circulares, por isso não levou muito tempo para extrair a única conclusão que poderia surgir do seu software residente: a barreira estava na vontade das pessoas que não se dispunham a colaborar. Assim, houve muitas baixas no seu exército e cinco anos depois de começar a implantação, não restaram na equipe de direção e gerência da Hiperultra mais do que uns 20% dos que tinham iniciado a caminhada com ele.

No entanto, ele exercia um fascínio especial nas pessoas e muitos *outsiders* desejavam trabalhar na sua organização, embora pouco depois de entrar se arrependessem.

Talvez os formidáveis desafios nos quais ele empurrava a todos, obrigando-os a vencer, às vezes até "queimando os navios para evitar o retorno", dessem às pessoas a sensação de recuperar ou engrandecer a auto-estima e vestir a fantasia psicológica do herói.

Talvez fazendo parte das suas façanhas as pessoas também satisfizessem a ilusão de “ser alguém”.

A revolução que o Sr. Cunha Mello esperava estava, segundo ele mesmo dizia, na mudança de atitudes frente ao trabalho. Ele pretendia uma dedicação exclusiva e intensa ... e as pessoas atendiam esta sua pretensão. Mas não era só de esforço adicional que se necessitava. Também era necessário utilizar o ciclo de PDCA para todo objeto administrado. Era necessário que todos determinassem os seus itens de controle, coletassem dados de forma contínua, e por fim controlassem os processos. Que traçassem e mantivessem rotinas estáveis, fundadas sobre padrões construídos participativamente e permanentemente atualizados. Ele teria gostado que um hábito salutar para a resolução metódica de problemas se instalasse na sua organização. Que milhares de sugestões individuais, consistentes e valiosas, de melhoria de produtos, processos e sistemas fossem continua e espontaneamente oferecidas pelos seus empregados e gerassem importantes benefícios. Teria gostado que inúmeros círculos de CCQs treinados e orientados por gerentes maduros produzissem projetos valiosos.

O que talvez nunca lhe ocorreu pensar é que todos estes indicadores visíveis seriam apenas conseqüências de fenômenos mais profundos, a ponta do iceberg, e não o cerne da verdadeira mudança interior. Esta sim, estava longe de acontecer. Porque exigia coragem dos seus colaboradores, coisa que poucas vezes agradava ao Sr. Cunha Mello, embora ele sempre manifestasse o contrário, e um ambiente permeado de segurança psicológica, no qual coexistissem paciência, tolerância, confiança e respeito. Como iria ele lograr que aquele povo abandonasse um pressuposto básico, cujo centro era o medo dele próprio? Metaforicamente falando, tratava-se do cão mordendo o próprio rabo.

Curiosamente, apesar de nenhuma pessoa ser igual a outra, na minha caminhada profissional pela trilha da qualidade defrontei-me com várias outras que, embora se diferenciavam do Dr. Cunha por não serem tão brilhantes como ele, insistiam em tentar implantar a qualidade com atitudes, concepções e métodos muito parecidos, colhendo também os mesmos resultados. Convido também ao colega leitor a procurar situações

semelhantes nas suas experiências, relacionamentos e contatos pessoais. Talvez possamos algum dia concluir juntos que o presente relato não é tão singular.

Na minha opinião, a implantação do TQC deve começar pela sua incorporação no coração. E esta transformação pessoal começa com um “ato de fé”. A natureza da fé requerida não é precisamente a fé religiosa, mas a “fé científica”. Neste sentido, “fé” é a união de uma hipótese transitória com a firme esperança de que exista um conhecimento ou verdade científica a qual poderemos nos aproximar a partir de múltiplos vértices. A aproximação não dará como resultado uma “única verdade” mas uma “verdade complexa”, que tampouco será definitiva, mas que poderá colocar em marcha o pensamento criativo capaz de acompanhar as suas transformações. Diz o Professor Antônio Rezende: “Hipótese é o que vai além do conhecido. Supõe o conhecido e vai além dele”. Atribue-se a Jorge Luis Borges a seguinte frase: “A hipótese não tem obrigação de ser verdadeira, mas tem obrigação de ser estimulante”. E ainda o Professor A. Rezende, a continua assim: “A hipótese diz respeito a um desconhecido que faz pensar”.<sup>1</sup>

Existe, no entanto, um outro tipo particular de fé contrária a científica: é a “fé fanática” onde reina a idéia dogmática, origem de muito sofrimento da espécie humana.

A idéia fanática é a Idéia Máxima, uma idéia dogmática ou mono-idéia, que carece de articulação com outras idéias, que não admite conviver com elas. É obstinada e concentrada, de extrema coerência, homogênea, igual a si própria, não aceita a pluralidade, a conveniência, ou o intercâmbio. Não muda, não se transforma, jamais entra em crise consigo mesma. É absoluta e rejeita qualquer sombra de dúvida. Tem o efeito psicológico de aplacar a ansiedade e fazer desaparecer a incerteza. Na parte fanática da mente, no lugar de fé há dogmas, e os dogmas são grandes construtores de represas mentais. Por que esta Idéia Máxima, ao instalar-se, expulsa a todas as outras idéias criativas? Por que tem medo delas? Porque as idéias criativas são portadoras de luto e dor pelo abandono da antiga concepção, o que deve acontecer para abrir a estrutura da mudança. Dor pela onipotência perdida. O fanatismo acalma, como se acalmam as crianças quando lhes relatamos sempre a mesma

---

<sup>1</sup> Rezende, A.M. *Bion e o futuro da Psicanálise*. Ed. Papirus, Campinas, 1993.

história. A idéia nova provoca inquietação e dor, sobretudo no momento do salto com que se passa de um estado mental a outro, experiência devastadora de solidão e vazio. O fanatismo odeia o singular, os sentimentos que não são únicos ou máximos. O que mais odeia é o estado de necessidade e impotência, a carência e a dúvida. A Idéia Máxima é como um vetor cujas componentes são a tríade mais mortífera para o pensamento criativo: o *hipercausalismo*, a *hipercoerência* e o *nível concreto*. O enunciado autocrático desaloja o mistério da mente.

Mais do que os objetos em si, interessa o uso que deles é realizado. A característica fanática é um uso que se vincula a qualquer emoção, sentimento ou teoria. Quando se instala no pensamento científico, o dogmatiza. Abandonar o pensamento autocrático, por outro lado, é difícil, porque o desenvolvimento do pensamento tolerante se realiza com grande lentidão e com um certo grau de penúria, chamado de dor psíquica. A consecução da tolerância é árdua, e o fanatismo, ao contrário, tem o carimbo da imediatismo. Introduce-se pelos interstícios da dúvida e se difunde rapidamente por todo o sistema que a curiosidade criou. Aniquila o problema, o transforma em dilema.<sup>2</sup>

O método de administração conhecido como “direção por objetivos” está minado de covis e meandros nos quais frequentemente se abriga o fanatismo. A sabedoria do Dr. Deming nos convida a excomungá-lo do pensamento da qualidade. Também a “re-engenharia”, interpretada como “destruição criadora”, tem sido toca freqüente do fanatismo. Uma das críticas que a literatura do gênero administrativo do nosso tempo faz à re-engenharia é de que ela tem cumprido apenas a metade da sua proposta, ou seja, a destruição. Pois bem, o uso fanático do pensamento campeia também por lá. Porque é oportuno e até fácil, para este tipo de pensamento, encontrar justificativas para a ação destruidora, mas é muito difícil para ele tolerar a incerteza, complexidade e provisoriedade das idéias vinculadas à ação criativa. O pensamento fanático está impossibilitado para construir. Mais ainda se levarmos em conta que é realmente doloroso aceitar que os processos de mudança disparados pelo pensamento criativo, e conduzidos com o máximo empenho das nossas forças psíquicas e físicas, já estão, desde o momento em que nascem,

---

<sup>2</sup> As idéias do pensamento fanático fazem parte da obra *Fanatismo* dos Dres. Dario Sor e Maria Rosa Senet de Gazzano, Editora Ananké, as quais remito aos colegas do campo da psicologia interessados em aprofundar a questão.

também condenados a caducar mais tarde ou mais cedo. E que, quando esse momento chegar, deveremos estar com o coração e a mente ágeis e jovens para detectá-lo e empreender outra vez uma nova e sofrida caminhada para trazer à realidade o permanentemente novo fruto de nossa criatividade. Talvez seja esta uma das mais profundas e eternas provas a que nos submete a condição humana. Qualquer objeto pode ser usado como Idéia Máxima, inclusive a Qualidade...

Nas fases em que a ansiedade do Dr. Cunha pela imediata implantação do TQC ficou mais virulenta, ele decidiu impor um número mínimo mensal de padrões técnicos e operacionais a executar por cada área de toda a organização. Isto iria monitorar, segundo ele manifestara, os nossos avanços na implantação. E todos os meses realizava então, com a presença de todos os homens com autoridade de linha, a mais torturante das suas reuniões de grupo. Nelas eram expostos, através da projeção de transparências, os padrões realizados por cada área, e trazidos ao conhecimento e à vergonha pública os desvios e os seus responsáveis. Para evitar este escárnio, quando o prazo estava para vencer, fazíamos padrões até para as tarefas mais banais, deixando para trás aqueles mais importantes e necessários, que em geral exigiam mais tempo de análise, discussão, trabalho de administração de conflitos, e que punham em risco o cumprimento da cota temporal. O que importava era o número, a quantidade. Assim a qualidade destes padrões, que era o objetivo central da estratégia, o *leit motiv* da Hiperultra, ficava esquecida. O mesmo "método administrativo" passou também a ser aplicado aos refugos, item este complementado também por uma fecunda produção de literatura recriminativa, materializada pelas comunicações escritas do nosso Presidente que chegavam pelo correio interno.

Não estou afirmando que o número de padrões executados, ou de sugestões individuais apresentadas e implantadas, ou de círculos de CCQ operando, ou de problemas resolvidos não sejam indicadores adequados para apreciação do progresso na implantação do TQC. Podem muito bem sê-lo ou não, dependendo do uso que deles se faça.

Não existem porém pessoas fanáticas, porque não seria possível para ninguém tolerar o inconcebível peso de ser totalmente fanático e sobreviver a experiência. Existem, sim, áreas fanáticas da personalidade. E todos temos, em maior ou menor grau, asilados nas

nossas mentes, resquícios mais ou menos intensos de pensamento fanático. Sendo da Qualidade Total que estamos nos ocupando, ficamos obrigados a tomar consciência, embora seja experimentando um arrepio, de que também existe uma *qualidade fanática da mente*. Estas zonas fanáticas não tem contato humano, nem com o próprio sujeito, nem com o resto da humanidade, e nem com a qualidade humana dos outros. Por isso o pensamento fanático é solitário, e sobretudo cruel.

A antítese do fanatismo é o crescimento psíquico, um contínuo devir transformacional... a mais rica das promessas do TQC.

Modelos de homens como o Dr. Cunha Mello são incômodos, porque simbolizam um revés para a nossa vaidade. Castigando o nosso narcisismo, mostram-nos o árduo trabalho de superação que nos espera para sair da mediocridade. Nasce, assim, a inveja que consiste em desmerecer aquilo que somos incapazes de atingir. Ele era, por isso muito vituperado... em privado, obviamente.

Apesar de existirem núcleos comprometidos na personalidade do Dr. Cunha Mello, como os há, aliás, em todos os seres humanos, ele possuía também inegáveis componentes de enorme valor que o determinaram para ser criador e construtor de uma extraordinária obra, a Hiperultra -- empresa que nos empregava e pela qual será lembrado, pelos seus admiradores e detratores, e pela sua Nação, que lhe deve agradecimento, pois a sua contribuição para a comunidade foi notável. Para mim, ele fez jus à palma da imortalidade que cabe àqueles escolhidos que conseguem cristalizar em obras as suas criações. Ao contrário, a maior parte dos mediocres, que apenas percebiam e permanentemente denunciavam as suas contradições e incoerências, poucas lembranças deixará. Certamente o seu próprio fanatismo produziu nestas pessoas pequenas estragos muito maiores, inibições ao crescimento e bloqueios à criatividade, do que no especial espírito do Sr. Cunha Mello que, paradoxalmente, tanto criticavam.

Espero não ter deixado o colega leitor com a impressão de que a minha mensagem sugere que, para se ter sucesso na implantação do TQC, basta não repetir os sintomas

patológicos da história da Hiperultra. Isto seria uma receita ingênua que desejo com ênfase dissipar. Espero, isso sim, ter comunicado através deste relato um novo vértice de percepção da complexidade da alma humana e sua crucial inserção nos processos de implantação da Qualidade Total. Tenho a expectativa de ter contribuído para remover da sua mente a inútil questão: *o que fazer (ou a sua reversa, o que não fazer) para conseguir as atitudes convenientes à implantação da Qualidade Total*. Parece-me que a genialidade de Shakespeare na fala de Hamlet formulou há muito tempo a questão mais adequada para atender esta necessidade atual do TQC; e ela brilha tão intensamente hoje como quando foi dada à luz... trazendo-nos mais luz. Esta questão é: “ser ou não ser”.

O Professor Antonio Muniz de Rezende, na obra já mencionada, a retoma de *O Paraíso Perdido* de John Milton e a transforma como segue: “o que você é fala mais alto que quanto você diga”.

Foi assim que o Dr. Otávio Belarmino de Cunha Mello, esse homem temido mas também respeitado, introduziu as suas idéias sobre a Qualidade Total. Quando o fez, esperava provocar uma revolução na vida da sua companhia. Creio que a sua onipotência não lhe permitiu perceber que esta revolução deveria começar no seu próprio espírito. Isto o levou a um contexto ao qual não conseguiu adaptar-se e algum tempo depois lhe arrebatou a empresa das mãos, o que lhe deve ter causado uma dor indescritível. Eu também devo a ele o meu sincero agradecimento, porque ele me ajudou a crescer... Vim depois descobrir que, naquela manhã, ele plantou a semente de uma revolução que iria ocorrer numa época não muito distante... na minha consciência.

## CAPITULO 2

### NA TRILHA CONCEPTUAL DOS FUNDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL

*Os Antigos, quando queriam prognosticar o futuro, sacrificavam os animais, consultavam-lhes as entranhas, e conforme o que viam nelas, assim prognosticavam. Não consultavam a cabeça, que é o assento do entendimento, senão as entranhas, que é o lugar do amor; porque não prognostica melhor quem melhor entende, senão quem mais ama. E este costume era geral em toda Europa antes da vinda de Cristo, e os Portugueses tinham uma grande singularidade nele entre os outros gentios. Os outros consultavam as entranhas dos animais, os Portugueses consultavam as entranhas dos homens. E de que homens? De todos? Não. Dos sacrificados. (...) Se quereis profetizar os futuros, consultai as entranhas dos homens sacrificados: consultem-se as entranhas dos que se sacrificaram e dos que se sacrificam; e o que elas dizerem, isso se tenha por profecia. Porém, consultar de quem não se sacrificou, nem se sacrifica, nem se há-de sacrificar, é não querer profecias verdadeiras; é querer cegar o presente, e não acertar o futuro.*

**Carlos Guilherme MOTA**

*Ideologia da Cultura Brasileira*

Os avanços da tecnologia do nosso tempo põem a nossa disposição as respostas, antes que tenhamos conseguido imaginar as perguntas. Quando somos assim seduzidos e nos acomodamos a esta situação, o nosso prazer fica domesticado, dirigido. É a tarefa de construir questões que nos ajuda a nos descobrir. Afirmava o Professor García Morente: "Quem quiser ser filósofo, necessitará puerilizar-se, transformar-se em menino..., admirar-se de tudo...colocar-se ante o Universo e o próprio ser humano com um sentimento de estupefação, de admiração, de curiosidade insaciável, como a criança que não entende nada e para quem tudo é problema".<sup>1</sup> É uma pena que nos tenhamos afastado daquele menino que já fomos e que sabia tanto, precisamente por não saber nada.

Os engenheiros e administradores, somos ávidos por métodos e respostas... E não há nada de mau nisto. São os métodos e respostas que nos ajudam a construir edifícios, a administrar matérias-primas e energia, desenvolver novos produtos que proporcionem mais conforto, segurança e satisfação à sociedade... a conservar o emprego.

Embora não conheçamos receitas que permitam administrar organizações, podemos através delas lidar razoavelmente bem com as transformações que produzimos no mundo inanimado. Um mundo que pretendemos explicar e predizer tecendo redes de causas e efeitos lineares, cartesianos. Mas, engenheiros ou administradores, somos sobretudo homens e mulheres, e a nossa função de transformadores da natureza é apenas uma das manifestações da nossa presença no mundo.

O homem tem também outras pretensões importantes, embora frequentemente não muito conscientes, como por exemplo a de ser feliz, a de ser pessoa, a de ser significativo, a de amar e ser amado... E nestes domínios as causas e os efeitos não são simplesmente lineares, mas frequentemente circulares.<sup>2</sup>

E, obviamente, ele será tão mais criativo e eficiente transformador da natureza na medida em que satisfaça as suas necessidades existenciais. Ou seja, quando ele está bem consigo próprio, quando a sua alma está em paz com os seus princípios. E é precisamente nos princípios que está, no meu parecer, a essência da Qualidade Total.

<sup>1</sup> García Morente, Manuel, *Fundamentos de Filosofia*. Ed. Mestre Jou, São Paulo, 1979

<sup>2</sup> Senge, P.M., *A Quinta Disciplina*. Ed. Best Seller, São Paulo, 1990.

Não irei realizar aqui uma abordagem detalhada dos pormenores da teoria. Apenas utilizarei um contexto que sirva de referência para situar a cena onde as idéias irão desempenhar o seu papel. Este capítulo, portanto, pretende ser uma síntese e não uma análise. Sínteses são muito importantes na nossa vida, embora estejamos muito mais acostumados ao pensamento analítico. Algumas delas estão inseridas no centro da nossa existência. Assim, Deus, Universo, Alma são sínteses. Não há percepção sensível deste conceitos.

No nosso campo de dissertação destaca-se no primeiro plano o vértice conceitual do Dr. Deming. As contribuições do considerável contingente que somou a estes os seus esforços, especialmente dos Dres. Ishikawa e Jurán, enriquecerão por vezes o campo, oferecendo alguns prolongamentos.

As idéias dos três pensadores acima deram origem a uma proposta de gerenciamento institucional que veio a receber o nome de Total Quality Control (T.Q.C.). É também bastante conhecido o papel que o Japão, e em particular o J.U.S.E. (Japan Union of Scientists and Engineers), veio a desempenhar com relação à fundação e à implantação da proposta, assim como também ao seu contexto histórico.

O T.Q.C. é a conseqüência da elaboração harmônica de uma postura gerencial cujo objetivo principal consiste na **satisfação** das pessoas como única alternativa para garantir a preservação dos negócios. Parece claro que a satisfação está no o centro da proposta. No entanto, devemos abrir um novo espaço para um outro sentimento, que não faz parte da perspectiva tradicional do enfoque da qualidade: a **frustração**. Ela é o verdadeiro desejo motor da vida psíquica e gerador do pensamento criativo. A consciência da imperfeição, a experiência da incompletude, acordam e motivam o ser humano à procura sempre inatingível da perfeição. Não é na satisfação estática que reside a qualidade, mas na consciência da insatisfação, em que se produz a vontade de crescer. Na trilha a caminho da qualidade temos muito mais contato com a frustração do que com a satisfação, e podemos dizer que a segunda é conseqüência da nossa capacidade para lidar com a primeira. De uma perspectiva psicológica também podemos afirmar que a satisfação é impossível se não estiver precedida por uma frustração consciente, que podemos chamar de necessidade, demanda e desejo.

Identificamos assim uma das grandes dificuldades para a implantação, porque em geral estamos pouco preparados para conviver com a frustração. Para poder lidar com ela são necessários, no meu parecer, alguns pré-requisitos:

- É preciso aceitá-la dentro de nós, reconhecer o seu peso e estar disposto a sofrer a dor que nos ocasiona, não como algo nefasto, mas como uma questão inerente à condição humana.

“Existem pessoas que são intolerantes à dor ou à frustração ( ou em quem a dor ou a frustração são tão intoleráveis) que sentem a dor mas não a sofrem e, portanto, não se pode dizer que a descobrem (...) a [pessoa] que não sofre a dor é incapaz de ‘sofrer’ prazer”. (Bion, 1970).

Esta dor emerge em momentos em que há um rearranjo (*shift*) e uma alteração importante no equilíbrio mantido pela personalidade. A dor é uma questão profundamente humana, que inspirou e estimulou a intuição dos poetas. Por exemplo:

*O poeta é um fingidor.  
Finge tão completamente  
Que chega a fingir que é dor  
A dor que deveras sente.*

*E os que lêem o que escreve,  
Na dor lida sentem bem,  
Não as duas que ele teve,  
Mas só as que eles não têm.*

(...)

*Fernando Pessoa*

(Autopsicografia, 1931)

As pessoas reconhecem e valorizam a “experiência” em todos os campos do “fazer” profissional. Normalmente esta experiência é associada à aquisição de conhecimentos e ao ajuste entre a teoria e a praxis, na viagem do “ideal” para o “real”. Parece tratar-se de uma experiência empírica. Em filosofia, o empirismo é uma atitude da mente que enfatiza e privilegia o papel desempenhado pela experiência frente ao raciocínio, na aquisição do conhecimento. Há, porém, uma dimensão dessa experiência que em geral passa despercebida e que não é conhecimento científico e nem raciocínio, mas que tem, no meu parecer, grande importância no devir do crescimento profissional. É a “experiência” da dor.

A qualidade traz uma permanente solicitação de rearranjos (*shifts*), porque a sua essência e razão de ser é precisamente o eterno questionamento, a contínua transformação da maneira de ver as coisas. Ela exige uma mudança psíquica duradoura, que não será um estado absoluto adquirido, mas sim um melhor e mais saudável equilíbrio de força no interior da personalidade, num permanente estado de fluxo, de movimento e de conflito. Todas as decisões que tomamos na nossa vida privada ou profissional conduzem a momentos conscientes ou inconscientes de maior ou menor dor. Por isso elas são mais ou menos difíceis. Com efeito, a palavra *de-cisão* carrega a cisão, o abandono. Escolhemos uma entre duas ou mais alternativas. Aparentemente o nosso sistema consciente fica equilibrado pela opção escolhida, principalmente se a escolha foi racional e apoiada no “bom senso”. No entanto, dificilmente reparamos que, para poder optar, precisamos abandonar ou trair a outra (ou as outras) alternativas, e que por certo também tinha(m) para nós importante valor, caso contrário não nos teríamos defrontado com uma decisão. A dor deste abandono raramente é por nós levada em conta, menos ainda elaborada.... Mas, para o coração, não passa despercebida.

- Frequentemente vemos a frustração como uma força desencorajadora para os nossos propósitos, devemos por isso vencê-la com uma profunda fé na finalidade que abraçamos. Esta fé deve ser originária de uma íntima convicção e não de imperativos

hipotéticos.<sup>3</sup> Em vez de “ver pra crer”, trata-se de “crer para poder ver”.

- Paciência para tolerar a incerteza. Não há conhecimento absoluto na ciência, nem na tecnologia. Nas aplicações mais elementares do conhecimento científico, defrontamo-nos com a incerteza do conhecimento empírico. A variabilidade do coeficiente de atrito seja entre sólidos ( $\mu$ ), ou fluidos ( $J$ , que depende do Número de Reynolds [Re], e que corrige para os fluidos reais a afirmação do teorema de Bernoulli formulada para fluidos ideais), ou do módulo de Young ( $E$ ) para o período de deformação plástica dos metais são exemplos simples de incertezas.
- Coragem para abandonar o conhecido.
- Tolerância para lidar com a permanente contradição da vida. Por exemplo, as teorias da qualidade recomendam trabalhar somente com fatos e dados. Na verdade, dificilmente ou, mais ainda, quase nunca dispomos, no momento de tomar decisões, dos fatos e dados objetivos, isentos de participação emocional. Também os programas de qualidade postulam a construção de excelentes relacionamentos entre as pessoas buscando a sua participação e trabalho em equipe. Esta recomendação, que parece fundada no bom senso, tem matizes de ingenuidade. A psicologia dos grupos é equivalente à da família e à da horda primitiva. Atuam juntos neles a consciência, o sentimento de culpa, o medo e os laços libidinais e agressivos entre os seus membros
- Persistência de propósitos, o primeiro dos princípios com que a sabedoria do Dr. Deming nos prepara para enfrentar a frustração.

Tratarei de colocar mais luz sobre a questão, valendo-me do seguinte relato:

Conheci o Professor Minoru Kamikubo em Tokyo, Japão, em 1987, durante umas poucas horas que ficaram nitidamente gravadas na minha memória. Na

---

<sup>3</sup> A questão dos imperativos hipotéticos será abordada no capítulo que se refere a teleologia da qualidade.

ocasião participava eu de um curso de aperfeiçoamento em TQC, organizado pelo J.U.S.E. (Union of Japanese Scientists and Engineers). O Professor Kamikubo era um dos expositores e também Presidente do Conselho de Administração da Tokai Chemical Industries.

Surpreendia-me na época, com o notável contraste entre a atitude filosófica que teria norteado a vida dos ancestrais daqueles japoneses e o mundo de propagandas luminosas e produtos de consumo no qual se mexiam esses outros japoneses com os quais me encontrava nas ruas. Teriam eles renegado os dogmas de seus antepassados?

"Todo combustível de que preciso  
é dado pelo vento:  
esas folhas caídas que recolho",

escreveu Ryokan, um monje budista que viveu como um eremita no Japão há duzentos anos, e se chamava a si mesmo de "O Grande Tolo". Estaria ele equivocado? E estariam certos, por outro lado, os japoneses que hoje me pareciam sacerdotes de uma liturgia consumista?...

O Professor Minoru Kamikubo inspirava-me uma especial simpatia. Por ser japonês, era testemunho dessa história e participava desses mitos. A sua fala pausada e afetuosa nos presenteou com uma sábia lição de liderança e inter-relação grupal. Dizia ele:

*"Vocês, engenheiros e chefes ocidentais, procedem em geral da seguinte maneira quando pretendem que alguém realize uma tarefa nova ou especial: explicam em detalhes e exaustivamente as características da mudança, com os seus benefícios e inconvenientes ao pretense executor. Quando acabam, inquerem: Você entendeu? É bem provável que ele diga que sim, porque, mesmo não tendo entendido, ninguém se sente bem*

*expondo as suas limitações intelectuais ante o chefe e/ou ante os colegas. Mas embora tivesse entendido, vocês esquecem que entender não significa estar convencido. E é com o convencimento das pessoas e não com o seu entendimento que se realizam as missões. Valeria mais, portanto, indagar se ele estava convencido".*

E digo eu: há realmente uma diferença abismal entre entender e estar convencido! Entendemos através do raciocínio, da lógica; nos convencemos com o coração. O entendimento é apenas preparatório e está a meio caminho do convencimento, ou seja, da ação eficaz. A linguagem do entendimento, valendo-se em geral do veículo da fala, é unilateral, vai do emissor ao receptor. A linguagem do convencimento é recíproca e é lida nos olhos dos dois. O convencimento somente nasce e se mantém quando está sustentado por uma relação de respeito e confiança. Mas como o coração nem sempre é lógico, quem desejar convencer deverá aprender a tolerar a frustração.

E continuava o Professor Kamikubo:

*"Ja quando vocês desejam realizar alguma mudança que afete o trabalho de um grupo: convocam uma reunião de aproximadamente dez pessoas, que é o número universal adequado dos grupos de ação, e explicam a mudança em todos os seus detalhes, com as vantagens e as desvantagens. Em geral, logo a seguir vocês obterão a concordância imediata de cinco deles. São os que não tem idéias próprias e andam como as folhas que caem das árvores, ao sabor do vento. Três estarão em divida e os outros dois serão franca oposição. Sendo assim, vocês realizam uma nova reunião e conseguem a aprovação dos três indecisos. Há agora oito contra dois. Vocês se sentem triunfantes. Mas para exibir o seu 'espírito democrático' organizam uma votação, cujo resultado, obviamente, lhes dá consistência legal para implantar a modificação. Pronto!... vocês ganharam!... E é esta a receita do fracasso!... Porque são precisamente aqueles dois que não foram*

*convencidos os que possuem idéias próprias e coragem para levar à frente a mudança, vencendo os obstáculos que sempre aparecerão no caminho de qualquer processo, mais ainda se ele é novo. Eles não serão esses aliados valiosos de que tanto vocês iriam precisar, mas, isso sim, formidáveis opositores que se sentiram desrespeitados. Eles impedirão consciente ou inconscientemente a consecução da finalidade da mudança. Segundo o meu ponto de vista, esta resistência merece uma consideração toda especial, pois constituir minoria exige a firmeza de caráter e a fibra que retratam uma personalidade forte. Por isso, todo o tempo que for empregado no sentido de convencê-los não será mal gasto. Muitas vezes eles estarão até com a razão, o que quer dizer que a proposta abrigava vícios ocultos que eles conseguiram ver, e vocês não!"*

O Professor Kamikubo estava mostrando com maestria a ineficácia do julgamento superficial respaldado por uma democracia simplista que nos leva a perder precisamente as riquezas humanas de que mais precisamos. Penso eu que o exemplo por ele colocado mostra com fidelidade um aspecto da nossa prática ocidental de liderança. Por trás do comportamento democrático se refugia a intolerância à frustração que não nos habilita para lidar com as diferenças. Muito pelo contrário, são precisamente as diferenças, e não as coincidências, o que mantém vivo e produz o crescimento das organizações... e das civilizações. Não acha o colega leitor que valeria a pena repensarmos o que entendemos por respeito aos subordinados?

A visão tradicional da qualidade, como divulgada nos meios tecnológicos, empresariais e acadêmicos, identifica as pessoas vinculadas ao processo organizacional e que devem ser satisfeitas como integrantes das quatro seguintes categorias: os clientes, os empregados, os acionistas e os vizinhos (meio ambiente, ecologia...). Pareceria que esta visão não explicita, talvez por considerar-se óbvio, um fator que tem, no meu parecer,

bastante relevância: a satisfação como auto-realização do próprio agente que se dispõe a aplicar a qualidade. Isto porque não é possível satisfazer ninguém se previamente não estiver satisfeito quem se dispõe a satisfazer aos outros. O contrário é hipocrisia. Atrevo-me a afirmar que eu sou o meu principal cliente

Nas nossas organizações, que cobiçam a qualidade, ouvimos martelar com força de dogma: *O cliente é o rei!* Creio que esta afirmação é muito bem intencionada, mas não ajuda a crescer, especialmente a partir do ângulo do relacionamento com o cliente interno, que é muitas vezes com quem mais contato temos. Se assumimos que o cliente é rei, estamos nos colocando implicitamente como súditos, ou seja, numa condição inferior, ou de submissão. E com submissão não se constróem relações autênticas. É melhor pensar que o cliente é *um outro* significativo para mim, no sentido expresso por Martin Buber na sua obra "Eu e Tu" <sup>4</sup>. Colocá-lo como rei é transformá-lo num "isso", porque poucos são os que podem estabelecer uma relação interpessoal com um rei, mesmo porque reis há poucos e clientes somos todos.

Encontramos agora outra séria dificuldade para implantação do T.Q.C., porque não são todas as pessoas que tem claro o que as satisfaz, ou como se satisfazem. As vezes sabemos razoavelmente bem o que os outros esperam de nós, mas o que nós queremos para nós mesmos... bem... nisso ainda não pensamos. Mais ainda, às vezes nem sabemos que não sabemos o que queremos. Então pareceria como se o que realmente importasse fosse apenas o uso da nossa profissão com a finalidade da sobrevivência individual. O como essa "salvação" seja conseguida parece ser uma questão menos relevante, na qual somos atores, não autores... Ficamos assim sem alternativas...Porisso é necessário levar em conta, aqui, o processo de individuação. Isto nos defronta com um formidável condicionante: A Qualidade Total exige maturidade pessoal para saber o que se quer para si próprio, e se esta não for suficiente, as pessoas devem ser ajudadas para consegui-la. Se receitas resolvessem, teríamos de procurar uma receita para crescer!...Convido agora ao meu colega leitor a refletir se, no seu parecer, as pessoas com as quais trabalha na qualidade sabem, ou não, com que se satisfazem...

---

<sup>4</sup> Buber, M., *Eu e tu*. Ed. Cortez e Moraes, São Paulo, 1977.

Mais um outro empecilho para a implantação da proposta está na sua centralização no ser humano. Uma leitura superficial desta idéia pode nos conduzir a um engano.

"Melhoria de qualidade começa com a melhoria do próprio homem." Uma frase de efeito muito ouvida, quase um jargão, que parece inofensiva, altruísta e óbvia. Não vemos nada de mau em concordar de imediato. Em princípio, é fácil para qualquer um pronunciar a palavra "homem" e encontrá-la simples, como qualquer outra que possa definir um ser vivo. Mas ela merece alguma reflexão. Com efeito, a palavra "homem" é esvaziada pelo uso, perdendo a maior parte do seu significado. O resultado é a degradação do homem em objeto. Estes são os perigos da inteligência, que pode significar astúcia, mas não necessariamente sabedoria. Li uma vez que se precisa ser muito inteligente para construir bombas atômicas, e muito sábio para desativá-las todas. A sabedoria está mais próxima do amor. Como deveríamos entender a proposta de melhorar o homem? Seria fazê-lo mais inteligente? Mais sábio? Mais satisfeito?

Filósofos e antropólogos tentaram desde sempre definir o homem. Volumes e mais volumes de medicina, psicologia, sociologia, antropologia e filosofia são dedicados ao estudo do seu corpo, espírito e cultura. Mesmo assim, ainda não o conhecemos, e nem parece que o iremos conhecer no prazo de duração da nossa geração. Se nem a nós mesmos nos conhecemos que dirá a nossos semelhantes!

Engenheiros ou administradores, sentimo-nos, contudo, mais à vontade enquadrando o homem no domínio do raciocínio lógico, das ciências positivas. Passa assim a ser um *isso* e não um *tu*. Quando isto fazemos também não nos damos conta de que estamos separando os conceitos aristotélicos de matéria e forma do homem. Para Aristóteles o geral não existe; *o homem não existe*. O que existe é o individual, este homem, João, Pedro, Miguel. O homem em geral é a forma em que cada homem se dá, mas o que existe é a união sintética de forma e matéria neste determinado homem, que é a substância. Cada coisa tem para Aristóteles uma substância, a unidade que suporta todos os demais caracteres da coisa. Do latim *substare*, estar de baixo.

Desse modo é mais fácil amar a humanidade inteira do que ao nosso vizinho. Ele é inoportuno, fala demais ou fala pouco, cheira mal...mas ele sim existe, com as suas

particularidades, algumas favoráveis e outras opostas aos meus propósitos, expectativas ou desejos. E a qualidade não será implantada por e nem para seres humanos padronizados mas sim por, para e pelas pessoas que estão nas instituições, com os seus pontos fortes e fracos, entusiasmos e resistências.

Urgidos no entanto pelas ansiedades típicas das organizações, tratamos estes assuntos com leviandade e corremos utilitariamente atrás da qualidade, assumindo quase como óbvia e natural a responsabilidade de melhorar o homem. Sem saber quem é o homem, nem o que significa melhorá-lo, nem menos ainda como satisfazê-lo...

Visto deste prisma, o TQC não nos aparece tão simples e óbvio como quando o abordamos da perspectiva dos seus métodos e ferramentas. Quiçá nos sintamos agora cegados, como quem, com os olhos acostumados à luz, entra num recinto escuro. Serão necessários determinação, esforço e paciência para poder encherger. Talvez seja preciso reduzir a luz emitida pelo sol dos métodos e ferramentas, para poder ver também os outros componentes do firmamento da qualidade. Utilizando um vértice poético poderíamos dizer: *Somente podemos ver as estrelas no céu noturno.*

Possivelmente seja porisso que o Dr. Deming, antes de expor os fundamentos teóricos da Qualidade Total na sua obra *Qualidade, a Revolução da Administração* (título original: *Out of the crisis*), introduz uma orientação preparatória visando evitar que o leitor a aborde com a atitude mental estereotipada de quem está habituado a lidar com trabalhos técnicos ou administrativos. Na sua introdução intitulada "Saber Profundo", ele alerta ao estudante defrontando-o com o fato de que a Teoria e a Praxe do Gerenciamento da Qualidade Total transitam simultaneamente por quatro canais: Teoria de Sistemas, Teoria de Variabilidade, Elementos da Teoria do Conhecimento e Elementos de Psicologia.

Do ponto de vista do sistema, o Dr. Deming focaliza a organicidade, a interdependência e a otimização. Para ele, "sistema é uma série de funções ou atividades (...) em um organismo que trabalham em conjunto em prol do objetivo do organismo (...). A performance de cada componente do sistema deverá ser avaliada em termos da sua contribuição para o objetivo do sistema e não para produção ou lucro pessoal, nem para

qualquer competição entre as partes... O objetivo do administrador de um sistema é o de otimizar o sistema como um todo".<sup>5</sup>

Através da consciência da variabilidade, o seu segundo canal, o Dr. Deming nos permite melhorar as previsões a respeito do output dos processos. Vivemos num Universo em expansão, conclui Stephen Hawking<sup>6</sup> com ajuda do efeito Doppler, na sua interessante obra *Uma breve história do tempo*. E, no nosso mundo, que a ele pertence, tudo é mutante, a variabilidade estará sempre presente, entre as pessoas, nos produtos ou serviços, enfim em todos os processos.

Bem antes do Dr. Deming, dizia Heráclito, um célebre filósofo grego (~540 ~480 a.C.): "Ninguém toma banho duas vezes no mesmo rio". Isto porque na outra vez que você vai tomar banho o rio já não é o mesmo. Foi Heráclito quem plantou os fundamentos para a ciência da estatística que a humanidade viria a conhecer muitos séculos depois. E, parafraseando Heráclito, Deming diria: "Ninguém toma banho uma única vez no mesmo rio, porque ao tempo que você se banha, o rio vai mudando". Assim, a estatística é, para Deming, a mais eficiente e adequada ponte entre nós e os processos, também uma das mais úteis ferramentas para predizer alguma coisa sobre o nosso Universo.

O terceiro vértice de Deming, a Teoria do Conhecimento, preocupou a muitos filósofos antes dele. Todos advertiram a necessidade da criação de modelos mentais ou teorias visando explicar eventos passados e prever eventos futuros. Um dos mais notáveis foi Aristóteles (384 - 322 A.C.). Para ele, conhecer significa primeiramente formar *conceitos*. A palavra conceito, vem no latim de *conceição*: conceber, dar a luz. Os processos de abstração e generalização, que realizamos sobre o material da percepção sensível, levam-nos a capitalizar conjuntos de conceitos. De um ponto de vista aristotélico, saber é ter muitos conceitos. Conhecer significa para Aristóteles aplicar estes conceitos a cada coisa individual. Contemplar a substância, olhá-la e voltar logo para dentro de nós mesmos para buscar, na nossa coleção de conceitos, aquele que se ajusta bem a essa substância singular e

---

<sup>5</sup> Deming, W.E., *Qualidade, a Revolução da Administração*. Ed. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.

<sup>6</sup>Hawking, S. W., *A brief story of time*. Bantam Press, London, 1989.

assim formular um *juízo* : "este é um pássaro". Dando continuidade, para *conhecer* combinamos entre si esses diversos juízos em forma de *raciocínios* que nos permitam concluir algo sobre as substâncias as quais nos estamos referindo, embora elas não estejam presentes. Este processo ordenado de formação de conceitos, juízos e raciocínios (*silogismo*) deu origem a ciência e com ela já chegamos até a lua.

Seriam exemplos:

*Todos os metais se dilatam com o calor, (primeiro juízo)*  
*o alumínio é um metal, (segundo juízo)*  
*logo, o alumínio se dilata com o calor (conclusão).*

Ou no campo da metafísica:

*Deus é perfeito,*  
*a existência é característica da perfeição,*  
*logo, Deus existe.*

(Obs.: Este silogismo é viciado, porque não precisamos provar a existência de Deus, devido a sua condição).

Mas tudo que é humano, inclusive o silogismo, tem as suas degenerações, as dele são os *sofismas*. O nome vem da escola grega dos sofistas, que dispensavam a capacidade humana de pensar do seu compromisso com os princípios e a moral. Chegavam, assim, por meio de manipulações astutas e partindo de juízos aparentemente certos, mas na realidade falaciosos, a conclusões que embora parecessem lógicas, eram mentirosas, paradoxais, das quais ainda devemos prevenir-nos.

O seguinte trecho exemplifica um sofisma:

*A verdade é eterna,*  
*algo é verdade hoje,*

*portanto esse algo sempre será verdade.*

E não é assim. A verdade é eterna, mas não permanente. E ela é eterna precisamente porque não é permanente, porque eternamente muda. O que era verdade no tempo do antigo Império Romano, ou de Napoleão, não é verdade hoje. Nada muda tanto quanto a verdade! É desta contínua mudança que ela bebe a sua energia de vida. A permanência significa para ela a morte. A sua eternidade está sustentada por um eterno renascimento.

Porém, este sofisma está ainda vivo e tem tido pesada influencia nos comportamentos ao longo da história da humanidade, particularmente na administração das organizações. Dirigindo subrepticamente o inconsciente de muitas pessoas, ele transmite uma mensagem de aderência e fixação, dissimulando as necessidades de mudanças pessoais e institucionais. Estabelece uma mórbida cumplicidade com as resistências, e com a parte fanática da mente. O Dr. Deming desmascarou a armadilha ao propor a idéia de *rompimento*, da qual nos ocuparemos em outro capítulo deste trabalho.

Para Aristóteles, filósofo realista, a aquisição de conhecimentos seria um processo mental de pensamento lógico, no qual a percepção sensível desempenha um rol fundamental e as emoções e sentimentos um papel menos relevante. Assim, como o Dr. Deming previu, a teoria do conhecimento é necessária porém insuficiente para a implantação da qualidade total.

Com efeito, não há respostas racionais para o problema ontológico, o processo de individuação ou a questão do amor, nascimento e morte. E estas questões ocupam um lugar preponderante no campo das preocupações conscientes ou inconscientes do ser humano, pois estão na trilha que transitamos na procura do sentido da vida.

Sabemos que, desde que temos registros históricos, a procura destas respostas tem ocupado os mais eminentes pensadores. Platão, por exemplo, nos seus *Diálogos*, já tratara com singular beleza o tema do amor e da virtude. São as perguntas, como na maiêutica de Sócrates, e não as respostas, que preservam viva a esperança. Se soubéssemos, por exemplo a data da nossa morte, a vida perderia o interesse... felizmente ela permanece como a última das nossas perguntas.

Como a caminhada na direção da qualidade é, para o Dr. Deming, uma permanente capitalização de conhecimentos, acredito ser oportuno lembrar o mecanismo que Aristóteles propôs para sua aquisição.

O quarto vértice do "Saber Profundo" inclui a dimensão psicológica nos processos, visando a compreensão das pessoas, das diferenças e das interações entre elas; a influência das circunstâncias nos seus atos, a importância dos sentimentos, tais como, por exemplo, a satisfação e a frustração, o amor e o ódio, a inveja e a auto-estima no output dos sistemas.

Há uma psicologia que se ocupa de estímulos e respostas. É a psicologia dos condicionamentos. Estes acontecem quando os fatores ou as circunstâncias exteriores, tais como o ambiente físico ou o contexto social, controlam a nossa mente e em consequência determinam o nosso comportamento. Por exemplo, sentimo-nos bem se o tempo está bom e vice-versa. Os sentimentos, neste caso tomam posse do nosso timão comportamental e atuamos através de descargas. Quer dizer: ante um estímulo, nós *reagimos*. Enquadra-se, nesta, a psicologia behaviorista de Skinner, que tem antecedentes na célebre experiência de condicionamento de Pavlov realizada com um cachorro.

Se assumimos, porém, nossa condição plena de homens, cabe-no o direito e a obrigação de resistirmos a esta predeterminação fatalista. Talvez possamos então encontrar na nossa natureza íntima, embora com muito esforço e não pouca frustração, uma outra alternativa mais rica e feliz. É que, entre o estímulo e a resposta, pode-se lutar pela possibilidade de escolha do ser humano. Mas estejamos advertidos de que, precisamente devido a nossa condição humana, a nossa liberdade de escolha da resposta é relativa e muito sofrida, na medida em que nossa psique não lida com fatos e dados, mas com representações. Representações são os fatos carregados com as emoções que nos suscitam.<sup>7</sup>

A batalha dentro de nós, para conseguir esta escolha, é dura e cruel. Como consequência das nossas vitórias secretas, o nosso existir pode passar a ser consequência das

---

<sup>7</sup> Por exemplo, se observarmos uma fotografia de uma senhora de uns 65 anos, vestida de azul, com uma bolsa de couro marrom pendendo do seu braço, calçada com sapatos negros de salto moderado, como em geral usam as senhoras dessa idade, tendo por fundo um jardim no qual se apreciam rosas vermelhas e perguntarmos ao observador: "o que esta vendo?". Certamente ele ira repetir a descrição acima. Mas se a senhora da fotografia for a minha mãe, a mesma fotografia comunicará para mim outras emoções. Mais ainda se ela já tiver falecido.

decisões tomadas por nós e não das condições externas. Podemos assim, embora nem sempre, subordinar os impulsos aos valores. Neste caso, ante os estímulos nós *agimos*. Esta alternativa nos transforma, embora seja em contadas situações, em senhores de nós mesmos. É fácil intuir a importância que ela tem na construção e conservação dos relacionamentos interpessoais. E também não é difícil ver o quanto deles depende a qualidade total, tão associada como está ao trabalho de grupos. Por fim, e mais uma vez, a sua implantação demanda a necessidade de um grande investimento de paciência, dedicação e afeto para ajudar as pessoas a mudar e crescer. Isto porque as nossas histórias individuais, que se desenvolvem no nosso contexto cultural autocrático, em geral nos condicionam muito mais para “re-agir” do que para “agir”.

Chegamos agora a um outro foco para iluminar um dos mais essenciais preceitos do TQC:

*Administre o plano e não a meta !<sup>8</sup>*

Com efeito, a administração por objetivos, que o Dr. Deming exorciza na sua proposta, parece justamente com um jogo de estímulo (a meta não atingida) e resposta, a *reação* em forma de medo, mentira, justificativas, traições aos próprios princípios, descarga de emoções. A *reação* representa um modo de evitar a frustração. Em vez disso, administrar o plano significa tolerar frustrações, tomar distância psicológica adequada para conhecer os desvios com objetividade, praticando a autocritica para sermos senhores da nossa mente e não escravos das emoções, encontrar alternativas e fazer acontecer eventos que modifiquem favoravelmente os resultados. Transformar “um mal negócio num bom negócio”. A proposta de gerenciamento do TQC visa que ante o mesmo estímulo (a meta não cumprida) nos disponhamos para *agir*, que sejamos pró-ativos. Administrar o plano, ou seja, *agir*, significa não estar fatalmente condenados a resultados insuficientes ocasionados pelo poder nefasto de circunstâncias externas adversas. Elas formam a realidade do nosso contexto e justificam o nosso trabalho de administradores; é porisso mesmo que normalmente irão existir e, em

<sup>8</sup> Falconi Campos, V., *Gerência da Qualidade Total*. Ed. Fund. Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1988

vez de conjurá-las, devemos lhes reservar um importante espaço psíquico, intelectual e emocional, que poderíamos nomear na geografia da mente como *tolerância à frustração*. Mas não para *resignar-se* com a fatalidade e sim para *pensar* na transformação. Trata-se, em outras palavras, de exercer a nossa *liberdade* profissional e pessoal, mesmo com as suas limitações. Há uma condição: a maturidade pessoal, outra vez! Mas a idéia não se refere a maturidade como conceito evolucionista, para o qual um bebê pode ser “maduro”. A questão está na capacidade para pensar, para tomar contato com a realidade e transformá-la.

Visando oferecer ao leitor não-familiarizado com o vértice psicológico a perspectiva de uma respeitada teoria da personalidade humana, resumo a seguir a visão do Dr. Carl G. Jung (1885-1961). Para ele há quatro funções psicológicas fundamentais da personalidade: pensamento, sentimento, sensação e intuição.<sup>9</sup>

*Pensamento*: Ideacional e intelectual, por ele o homem tenta compreender o mundo e a si mesmo. A concepção originária de Jung vinculava o pensamento à parte racional da mente humana.

Esta visão foi posteriormente superada e enriquecida por um dos mais célebres *pensadores do pensamento* do nosso tempo; W. R. Bion (1897-1979), que a modificou e propôs uma interessante e conceituada teoria sobre a evolução psíquica do processo do pensamento e das suas patologias, desde o nascimento do bebê, prolongando-se durante toda a vida do indivíduo.<sup>10</sup> Para ele, o pensamento representa a união de uma “preconcepção” com uma “frustração”. Uma preconcepção seria uma expectativa *a priori* que, quando posta em contato com uma realização que dela se aproxima, se transforma em concepção. Se a preconcepção não encontra, porém, existência na realidade, transforma-se em frustração. Caso a capacidade para tolerar a frustração seja suficiente, a “não-existência” torna-se um pensamento e desenvolve-se um aparelho para “pensá-lo”. Este aparelho para pensar é desenvolvido para dar conta dos pensamentos, e não ao contrário. Para ele, pensar é um desenvolvimento imposto a psique pela pressão da frustração. Para Freud a

<sup>9</sup> Hall C.S. e Lindzey G., *Teorias da Personalidade*. Ed. E.P.U., São Paulo, 1978.

<sup>10</sup> Bion, W.R., *Uma teoria do pensar*. Melanie Klein Hoje, Volume 1, Coletânea do instituto de psicanálise de Londres, Nova Biblioteca de Psicanálise, Ed. Imago, Rio de Janeiro, 1988.

predominância do princípio de realidade é sincrônica ao desenvolvimento de uma capacidade de pensar e assim transpor o fosso de frustração entre o momento em que uma necessidade é sentida e o momento em que a ação apropriada para satisfazer a necessidade culmina em sua satisfação. Se a capacidade para tolerar a frustração é inadequada, pode-se produzir uma fuga ou modo de evitar a frustração. Isto não resultará num pensamento, mas numa necessidade de evacuação de objetos psíquicos danosos ou perigosos. Fica assim inibido o crescimento.

*Sentimento*: Função valorativa, ou seja, é o valor das coisas para o indivíduo. Dá ao homem a experiência subjetiva de prazer e dor, raiva, medo, tristeza, alegria, amor, satisfação e frustração. Encontram-se aqui as emoções. Se a qualidade está associada com a satisfação, a sua *porta principal* de entrada são os sentimentos... o atendimento às especificações entraria pelas portas *de serviço* como a sensação (percepção) e o raciocínio.

*Sensação*: Função da percepção ou da realidade, produz fatos concretos ou representação do mundo.

*Intuição*: Percepção por meio de processos inconscientes e de conteúdos subliminares. O homem intuitivo vai além dos fatos, sentimentos e idéias em busca da essência da realidade.

Exemplo: Suponhamos que uma pessoa esteja de pé frente às Cataratas do Rio Iguaçu. Se a função de pensamento predominar, tratará de compreender as Cataratas em termos de princípios e teorias geológicas e hidrodinâmicas. Se predominar o sentimento, terá uma impressão de respeito, grandeza e extrema beleza. Sensação: verá as Cataratas tal como são, como um fotógrafo poderia representá-las. Intuição: o espectador tenderá a ver as Cataratas como um mistério da natureza possuindo significado, uma mensagem que é parcialmente revelada ou sentida como uma experiência mística. A grandeza relativa do fenômeno natural, quando comparado com o meu diminuto tamanho físico, pode por

exemplo ser “lida” e interpretada como uma mensagem subliminar recomendando assumir uma postura humilde frente à vida.

Na realidade, nenhum destes componentes se apresenta puro, ou seja, cada um deles sempre está, na visão de Jung, influenciado em maior ou menor medida pelos outros três. Assim, um fotógrafo não duplica ou copia apenas a realidade, mas ao escolher um ângulo, uma perspectiva, uma distância, uma composição, ele também produz uma transformação. Também o processo do pensamento está, como vimos, sustentado pela função sentimento (frustração/satisfação).

Resumindo, para Jung: sensação estabelece o que é realmente dado, pensamento habilita-nos para reconhecer o seu significado, sentimento diz-nos o seu valor e intuição faz conjecturas; vê além.

A harmonia nos quatro campos das sensações, pensamento, sentimentos e intuição, numa maior abrangência psíquica, ajuda o homem na aproximação com o seu bem-estar. Antes de Jung, o seu mestre, e fundador da psicanálise, Sigmund Freud, trouxe à tona a existência do inconsciente individual, o que significou uma revolução copernicana no âmbito da psicologia. A interação do homem com o seu inconsciente tem, segundo Freud, força decisória no alcance do seu total bem-estar, embora consegui-lo seja uma utopia.

Prolongadora do pensamento de Freud, a Sra. Melanie Klein, na Inglaterra, preocupando-se com o desenvolvimento do aparelho psíquico nos primórdios da vida humana, elaborou minuciosamente os problemas que o indivíduo encontra na sua tentativa de alcançar maior integração. Estudou em especial os mecanismos defensivos inconscientes com os quais o ego se protege das ameaças de desestruturação que o processo de crescimento impõe à criança que já fomos. No momento do nascimento e nos primeiros tempos de vida, o bebê deve aprender, numa velocidade vertiginosa, todos os comportamentos que a sua sobrevivência exige. Ao nascer trocamos um ambiente aquático por outro aéreo; devemos portanto aprender imediatamente a respirar. Nesses instantes, a primeira bocada de ar queima os nossos pulmões. No útero materno, nos alimentávamos através do cordão umbilical, que é seccionado ao virmos à luz. Sentimos assim a dor da

fome e devemos aprender a sugar o nosso alimento do seio materno. Nesses primeiros e cruciais momentos, o desespero toma conta de nós e a nossa capacidade para aprender velozmente adquire uma transcendental importância: a diferença entre a vida e a morte. A obrigatória e traumática experiência do nascimento e o seu posterior e imediato aprendizado defronta ao bebê que já fomos com mistérios ameaçadores, dores inexplicáveis, perigos assustadores. Porisso, segundo os estudos mais destacados no campo da psicanálise da mudança, este primeiro aprendizado vital e os outros aprendizados adaptativos posteriores pelos quais todos passamos quando bebês marcam o nosso futuro destino. É nessas circunstâncias, em que o mundo se nos apresenta hostil e ameaçador e nos sentimos vulneráveis e assustados, exigidos pela severidade do novo ambiente, que realizamos a nossa façanha de aprender a viver, que parte do biológico e caminha para o psicológico. A relação com a função materna tem nessa época uma enorme importância, porque somente nos humanizamos ao sermos compreendidos por uma mente que nos acolhe nesse nosso imperativo aprendizado existencial. Naquele tempo o nosso valor humano é dado pelo afeto da nossa mãe que gera o germe do pensamento. Chegamos assim a uma interessante e surpreendente observação:

*O mais crucial aprendizado da vida não é intelectual e sim afetivo,  
o qual contrasta com o modo do pensar científico !*

Os posteriores aprendizados realizados ao longo da vida revivem no campo do inconsciente estas emoções primordiais. Melanie Klein enfatiza, em particular, a importância da *identificação projetiva*, no seu papel de defesa para evitar a desestruturação. Segundo este processo, o indivíduo, ou o bebê, tenta lidar com a ansiedade causada por sentimentos dolorosos ou conflitantes, escindindo-os e projetando-os para dentro de outros objetos (pessoas), aliviando-se assim deles. Esta *escisão*, por meio da qual o ego põe para fora as partes “más” que nele se gestaram e que o ameaçam de destruição quando não pode lidar com elas, funciona no sentido de proteger a vida e não necessariamente como uma patologia.<sup>11</sup> Este estado mental, que é normal num bebê, pode se prolongar em adultos que

<sup>11</sup> Hinshelwood R.D., *Diccionario del Pensamiento Kleiniano*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1989.

continuam a operar desse modo na vida. Assim, por exemplo, o indivíduo que escinde a sua raiva e, inconscientemente, projeta-a para dentro do seu objeto mais próximo, sentirá esse objeto hostil e tenderá a afastar-se dele ou a combatê-lo. A natureza do modo pelo qual o bebê vivência os objetos (os pais) é fundamental para determinar o modo como ele se relacionará com as pessoas. Isto que dizer que a relação de afeto (ou de hostilidade) é crucial na predeterminação das suas futuras atitudes. O gradual desenvolvimento do bebê o leva a ficar progressivamente ciente de que seus impulsos são propriamente seus. Então, numa série de progressivos passos -- para frente e para trás -- em direção à integração do amor e do ódio, trazem consigo mudanças significativas dentro da personalidade. Surgem a culpa e a consideração, uma vez que o indivíduo começa a reconhecer e assumir a responsabilidade por seus próprios impulsos e pelo que fez, em fantasia ou de fato, com o seu objeto (pessoa na qual projetou os seus sentimentos destrutivos). A culpa é então inevitável e abre-se a possibilidade de se compadecer pelo objeto e repará-lo. Com isso ocorre alívio e aprofundamento das emoções.<sup>12</sup>

Apresentei muito esquematicamente esta perspectiva da Sra. M. Klein, o que me parece ousado, porque gostaria de compartilhar com o amigo leitor uma questão: Será que, como a mim me pareceu às vezes ver, ele também já percebeu, nas organizações em que teve contato, uma proliferação da identificação projetiva? Será que as confidências que certamente lhe fazem os seus colegas de caminhada, aqueles que vêm "chorar suas mágoas", já o levaram a suspeitar que algumas vezes as componentes "maléficas" colocadas nas empresas nem sempre são delas, mas talvez sejam identificações projetivas próprias das "crianças" em crescimento que sempre existirão nas organizações? E ao dizer "criança", não o faço com a intenção de diminuir ninguém, muito pelo contrário, sempre haverá uma criança que viveu no nosso passado brincando no nosso coração ... e as brincadeiras das crianças são coisa muito séria... e o seu sofrimento também. Desta maneira, se projetássemos as nossas limitações na empresa, pareceria-nos experienciar um alívio como conseqüência da descarga. Sentiríamos, assim, de posse de uma boa desculpa para nos eximir da exigência natural de crescer, de melhorar: "É fatal, nada podemos fazer porque o

---

<sup>12</sup> Joseph, B., *Mudança Psíquica e Processo Psicanalítico*. Instituto de Psicanálise de Londres, Ed. Imago, 1992.

problema está fora de nós; está neles... nos que mandam, e não em nós!”. E isto sim é realmente maléfico para as nossas vidas, e também para as organizações. Pelo seu lado, às vezes elas, ao conviver com um ambiente pouco continente das angústias, também favorecem a proliferação da identificação projetiva, da qual são depois vítimas. Isto acontece ou não segundo a maneira como as mudanças são colocadas em contato com os seus “filhos”. Por exemplo, se o ambiente, o lugar que a empresa proporciona, for hostil e pouco compreensivo e tolerante. Talvez o colega já tenha escutado frases como: “Aqui dentro... isso não é possível...” ou “Aqui dentro... não tem jeito...” e esse “aqui dentro” soa como uma prisão. Por isso, no meu parecer, tem crucial importância não apenas o entendimento do conteúdo ou essência da proposta da qualidade, mas também e primeiramente a maneira como seja comunicada e implantada. Para mim o exemplo da Hiperultra é bastante contundente.

Creio que o crescimento nas empresas é bastante semelhante ao processo de desenvolvimento da psique humana. Nesta relação, a direção da empresa assume, na fantasia dos empregados, a função dos pais. Pena que os diretores raramente percebem esta situação; ou se a percebem preferem dela desertar. Talvez já seja demais para estas pessoas lidar com os seus próprios filhos biológicos. Mas se o processo de mudança for conduzido com paciência, justiça e sabedoria irá inexoravelmente desembocar no crescimento, como no caso dos filhos biológicos. Metaforicamente falando, se a qualidade é um renascimento, ela nos obriga a aprender uma nova maneira de “respirar e nutrir profissional”.

No meu parecer, o Dr. Deming estendeu a idéia de totalidade projetando-a em campos virgens e quase como que vedados para os enfoques tradicionais da administração. O seu mérito consistiu em vincular e complementar diferentes áreas do saber como as ciências exatas e humanas -- que se ocupariam de coisas diferentes, coisas que pareciam até então estanques -- num objetivo comum, dando sustentação à idéia de sinergia e totalidade. Com efeito, os três primeiros canais não satisfazem a totalidade do ser humano. Variabilidade, Sistemas e Teoria do Conhecimento conseguem apenas uma aproximação muito tímida do complexo inter-relacionamento do homem com o mundo e consigo mesmo.

No palco da qualidade, os sentimentos são importantes atores. Principalmente a satisfação e a sua contrapartida, a frustração. Não é comum, no entanto, para os administradores, que nos disponhamos a lidar com as nossas emoções. Não estamos familiarizados com a linguagem necessária para comunicá-las. Ou achamos que sentimos coisas vulgares, ou talvez que nada sentimos. Frequentemente nos envergonhamos delas e até as rejeitamos, porque temos receio de que atrapalhem o nosso desempenho. Temos uma marcada tendência para o isolamento emocional.

Fomos condicionados para interpretar o mundo numa linguagem de funções. E, em geral, não levamos em conta, e às vezes nem sabemos, que paralelamente à lógica do pensamento existe também a lógica das emoções: "O coração tem razões que a própria razão desconhece".

De uma perspectiva histórica, é interessante concentrar-nos na matemática para compreender o significado da palavra função. A idéia de que os números constituíam a expressão de magnitude predominou durante dois mil anos. A mudança decisiva ocorreu em 1591 quando François Vieta (matemático francês) introduziu as letras como notação em lugar dos números.

Desta maneira, a idéia dos números como magnitudes discretas ficou relegada para um lugar secundário e nasceu o poderoso conceito de *variável*: conceito que o matemático grego clássico teria considerado tão irreal quanto uma alucinação, pois, em contraste com um número, que representa uma magnitude perceptível, as variáveis não tem significado próprio, resultando significativas apenas na sua relação mútua.

A função envolve, então, um vínculo ou relação entre duas ou mais variáveis. E os engenheiros e administradores, sentimos-nos muito à vontade vivendo num enxame de relações entre variáveis. Confinadas ao mundo inanimado, estas relações funcionam bastante bem e os resultados, ou seja, as nossas construções, gratificam. Isto faz nossa linguagem muito atraente, e acessível apenas a poucos iniciados, o que nos dá uma distinção gostosa. É comum que a ela nos prendamos, relegando a um segundo lugar as outras maneiras possíveis de nos comunicar com o mundo, como a poesia, as fantasias, os mitos, as metáforas, os sonhos...

O advento da preocupação com a Qualidade Total no campo da administração faz transcender as relações do mundo dos objetos para o campo do humano, onde não é possível formular leis que sustentem funções. Agora deveremos tratar não apenas de relações, mas também, e principalmente, de *relacionamentos*, afirmados em emoções.

O TQC está profundamente associado à cultura organizacional, e a sua implantação é fundamentalmente uma transformação cultural. Cultura parece mais uma outra palavra inofensiva e fácil de aceitar, mas seu significado fica difuso. Por ser importante, creio oportuno trazer a definição de Edgar H. Schein para cultura organizacional:

*"Cultura Organizacional é um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo na medida em que este aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tendo funcionado suficientemente bem, foi, portanto, considerado válido para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com respeito a esses problemas".<sup>13</sup>*

Esta visão pode ser combinada com a idéia evolutiva biológica, também adaptativa, com ajuda da qual alguns autores, entre eles Antony Jay <sup>14</sup> e Desmond Morris,<sup>15</sup> traçam um paralelo entre o desenvolvimento organizacional e a evolução da espécie humana desde os nossos primatas até a atualidade. Conseguimos assim uma firme vinculação entre cultura organizacional e sobrevivência grupal.

*"A cultura é sempre algo ao que se incorpora, tende ou está subordinado um valor: valor de beleza, de utilidade, de virtude ou de verdade... Mas a cultura não é somente o criado, o formado e o transformado; é também o ato desta transformação, o processo da atividade humana que se objetiva nos bens. A cultura é humanização, ( . . . ) mas esta humanização se refere*

<sup>13</sup>Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1992.

<sup>14</sup>Jay, A., *O homem S.A.* Ed. Edibolso São Paulo, 1975.

<sup>15</sup>Morris, D., *O Macaco Nu.* Ed. Record, Rio de Janeiro, 1967.

*tanto ao 'processo que nos faz homens' quanto ao fato de que os produtos culturais ficam humanizados. Pode-se afirmar, então, que a cultura significa processo de formação, de transformação e de criação pelo homem e no homem".* 16

E a cultura da Qualidade Total tem também a missão de humanizar as instituições. Ela trata de valores.

Como instrumento de sobrevivência, a cultura das organizações, do mesmo modo que a cultura das civilizações, está alicerçada nos seus mitos, lendas, símbolos, linguagem, rituais e cerimônias, sagas e heróis. Neste sentido, a quarta função da personalidade humana de Jung, a intuição, é fundamental na formação, manutenção e transformação da cultura das organizações. Uma olhada de relance para o nosso processo evolutivo nos coloca frente a incontestável realidade de que esse fabuloso desenvolvimento científico e tecnológico que nos cerca aconteceu nos últimos cem anos, os quais representam apenas 0,01 % da nossa história desde que descemos das árvores, há 20 mil anos. Isto quer dizer que a nossa sobrevivência nos outros 99,99 % esteve sustentada pelas nossas crenças, mitos e fantasias, e que estes funcionaram, portanto, bastante bem: a nossa própria existência é a prova. Paradoxalmente, a espantosa tecnologia que desenvolvemos nos últimos anos poderia nos destruir em instantes.

Na visão de Jung, o inconsciente coletivo e a formação de arquétipos tem considerável peso na cultura. O inconsciente coletivo seria o resíduo psíquico da evolução do homem, um resíduo que acumulamos de experiências repetidas durante várias gerações e que é aparentemente universal. Todos os seres humanos tem, até certo ponto, o mesmo inconsciente coletivo. Arquétipos seriam formas de pensamento grupal (idéia), que contêm uma grande parte de emoção; são produtos da experiência da raça com o mundo, e estas experiências são também universais. Por exemplo, o arquétipo da mãe, o deus-sol que os homens deificaram e adoraram, o arquétipo da energia, do herói, do sábio, do nascimento,

---

16 Yampey N., *Psicoanálisis de la Cultura*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1981.

re-nascimento, morte, poder, magia, Deus, demônio, mãe-terra etc. Irei ocupar-me deles em outros momentos de reflexão.

Todavia, no quarto canal, o psicológico, é fundamental para o Dr. Deming o papel que desempenham a motivação para o crescimento psíquico e a capacidade de mudança pessoal. Crescer não é apenas adquirir conhecimentos, e sim uma transformação pessoal. Processo doloroso, exige o abandono de referenciais conhecidos e impõe medo pela incursão num universo interior inexplorado. Isto vai, como vemos, além da Teoria do Conhecimento como enunciada por Aristóteles, o fundador da nossa ciência.

A minha convicção, e objetivo central da presente dissertação, é de que o quarto canal do *saber profundo* de Deming, o da psicologia, não é apenas mais um para ser somado aos outros, mas além e acima disto uma perspectiva que integra, envolve e transforma os outros três, outorgando-lhes uma nova policromia que, individualmente, sem ele, não possuiriam.

Por oportuno, transcreverei a seguir uma história que relata a Professora Ana Cecília Carvalho do Depto. de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais e que diz mais ou menos assim: <sup>17</sup>

*“Contam que há muito tempo, no início do século XIX, vivia em Yedenitz, aldeia no noroeste da Rússia, onde nasceu minha avó, um rabino hassídico. Era conhecido pela sua longevidade, mas principalmente, pela sua sabedoria. Era sempre procurado por aqueles que estavam interessados em resolver dilemas e conflitos aparentemente insolúveis. O bom homem sempre tinha uma resposta para todos.*

*Em uma noite de inverno, já bem tarde, alguém bateu na porta do velho rabino. Pronto para fazer a caridade de acolher em sua casa o viajante cansado e faminto, o rabino abriu a porta e encontrou, mais morto do que vivo, um jovem homem muito angustiado. Ofereceu-lhe abrigo, alimento e calor junto ao fogo, mas o jovem recusou, obstinado.*

---

<sup>17</sup> Revista *Psicologia, Ciência e Profissão*, Ano 14 Nro. 1, 2 e 3, 1994

— *Em que posso lhe ser útil?* —, perguntou intrigado o ancião.

— *Rabino — disse o jovem —, tudo o que eu quero é que me responda: qual o sentido da vida? Esta pergunta me aflige, me faz sentir desamparado, e não estou certo se consigo respondê-la de maneira correta.*

*O rabino pensou e respondeu:*

— *Bem, diante da inquietação que o enigma sobre o sentido da vida lhe provoca, você tem três soluções. Na primeira, já que com a incerteza não é fácil de se conviver, você deve acreditar que o saber e a verdade sobre este enigma estão em algum lugar, e algum dia você os encontrará: basta que você descubra o método certo. Se assim o fizer, estará fazendo religião e também estará fazendo... ciência!*

— *Bem, isso é simples, mas trabalhoso — disse o rapaz —, perguntando em serguida: E qual é a segunda solução?*

— *Na segunda, já que é mesmo muito difícil conviver com o desamparo, você simplesmente não suporta a realidade deste enigma e seu mistério, e aí passa a não querer mais saber dele. Tudo que tem a fazer é esquecer-se disso tudo constantemente. Se assim o fizer você se tornará... um alienado!*

— *O rapaz refletiu:*

— *É... não é muito complicado, mas parece tão pobre! E a terceira solução, qual é?*

*O rabino ficou calado algum tempo e finalmente disse:*

— *Na terceira, você aceita conviver com a incerteza sobre este enigma. Não é tão difícil, você terá apenas de tolerar a incerteza e a ambigüidade, o desamparo, o vazio e a impossibilidade.*

*Muito espantado, o rapaz perguntou:*

— *Mas o que é que eu ganho com isso?*

— *Não se trata de ganhar ou perder — disse o rabino — mas este é o caminho para a arte e a ficção.*”

E eu creio que é também este o caminho para a qualidade.

Como antecipei, este capítulo não traz respostas, nem certezas, nem dogmas. Pelo contrário, pretendi estimular o pensamento do colega leitor trazendo à tona outras considerações que a minha experiência me assinalou como decisórias na implantação do TQC. Esta problemática é profunda e pouco abordada. As presentes linhas não pretendem resolvê-la, mas apenas apresentá-la e submetê-la à sua consideração, para que possa postulá-las como mais um contexto de variáveis que se deve levar em conta. Creio oportuno, isso sim, sugerir aos estudiosos da qualidade total uma profunda incursão de pesquisa e trabalho sério e sistemático em questões até agora erroneamente consideradas “óbvias” pelos homens que administram equipes, tais como as seguintes:

- o TQC está centrado no *ser humano*,
- o TQC está vinculado a *satisfação*,
- o TQC propõe o *crescimento do homem*.

Eu, pelo meu lado, continuarei a refletir sobre eles.

Também gostaria de saber se o colega leitor não fica, como eu, impressionado pelo estágio primário do conhecimento sobre a Qualidade Total em que todavia nos encontramos, do muito que ainda nos falta por saber.

### CAPITULO 3

## NA BUSCA DO PORQUÊ DA QUALIDADE...

*“Quem tem um porquê para viver, pode suportar quase qualquer como”*

Friedrich Wilhelm Nietzsche

A palavra *qualidade* tem, tanto na filosofia quanto na fala habitual, uma longa história. Apareceu no ocidente como tradução dada por Cícero para o termo grego *poiotes*.<sup>1</sup> Este por sua vez foi usado por Platão e depois também empregado tecnicamente por Aristóteles na sua doutrina das categorias.<sup>2</sup>

O uso ordinário do termo qualidade lhe atribui duas significações. Por um lado, a palavra é às vezes utilizada como um sinônimo de “propriedade” ou “característica”, visando descrever um objeto pela sua cor, forma, dimensões etc. Neste sentido, honestidade, prudência, lealdade, coragem, persistência etc. podem ser chamadas de “qualidades do caráter”. Assim, a persistência de propósitos, o primeiro princípio de Deming, estaria enquadrada dentro das qualidades do caráter. Mas é oportuno lembrar que estas nem sempre são boas ou desejáveis: covardia, fanatismo, cinismo são também qualidades de caráter assim como a bravura.

Em segundo lugar, a expressão é empregada, talvez mais comumente, em contextos onde estão em pauta o mérito, grau ou valor. Assim, quando dizemos que dois objetos diferem em qualidade, não apenas estamos dizendo que são diferentes, mas que um é melhor (dentro de padrões apropriados), de maior qualidade que o outro. A palavra é também empregada carregando em si mesma o sentido da “boa qualidade”, como quando nos

---

<sup>1</sup> *Poiotes*, em grego, é a resposta a questão *poios* que significa: *qual?*, *de que natureza?*, *de que espécie?* Denota uma categoria classificatória.

<sup>2</sup> Os pitagóricos também a usaram referindo-a à *qualidade* dos números. Para Heráclito, a *qualidade* básica da realidade é a sua própria e permanente mudança. Depois, para os eliáticos, seguidores de Parmênides, o ser é a mais essencial *qualidade* da qual todas as coisas participam.

referimos a “pessoas de qualidade” ou como quando a vemos figurar em anúncios de produtos “de qualidade”.

A questão da qualidade deu origem a diversas preocupações filosóficas que pretenderam diferenciar as qualidades naturais das coisas -- as propriedades --, das não-naturais -- os valores, tais como o bem.<sup>3</sup> E as propriedades primárias (solidez, extensão, figura, movimento ou repouso e número), das secundárias (cores, sons, sabores, cheiros, temperaturas etc).<sup>4</sup>

No nosso meio e no nosso tempo, e especialmente a partir da ótica do TQC, a qualidade também manteve sua já antiga conotação de *excelência*.<sup>5</sup> E este vocábulo também encontra os seus antecedentes na cultura grega clássica. O termo que a designa é *arete*. A sua antiga acepção combinava as noções de orgulho, nobreza moral e valor na guerra. Homero usou o conceito de arete num sentido mais amplo, “não só para designar a excelência humana, como também a superioridade de seres não humanos; a força dos deuses ou a coragem e rapidez dos cavalos de raça”.<sup>6</sup> Apesar do predomínio guerreiro com que Homero utiliza a palavra, colocava também nela um sentido ético, “designando o homem nobre que, na vida privada, como na guerra, se rege por normas certas de conduta, alheias ao comum dos homens”. Intimamente unida à arete está a honra. “É sabido que os homens aspiram à honra para assegurar o seu valor próprio, a sua arete. Deste modo aspiram a serem honrados pelas pessoas sensatas que os conhecem, e por causa do seu próprio e real valor.”

Hesíodo descreveu um príncipe cujo arete consistia em sagacidade e persuasão em vez de força bruta. Até a quinta centúria antes de Cristo, o conceito estava associado à excelência e ao sucesso nas realizações competitivas. Já no tempo de Platão, incluía referências sociais e estava associado às quatro virtudes cívicas: coragem, justiça, prudência e sabedoria.

<sup>3</sup> Moore G.E., *Principia Ethica*. Cambridge, 1903.

<sup>4</sup> Locke J., *Essay Concerning Human Understanding*.

<sup>5</sup> Excelência: deriva do latim: *excelência*, “excelso”, “superior”, “que sobressai”. *Celsitude*, do latim *celsitudo*, “elevação”, “grandeza”. É comum ver nos manuais de qualidade de algumas organizações declarações sobre a política de qualidade como a seguinte: “É intenção fundamental de cada funcionário oferecer serviços de *excelente qualidade* e fornecer produtos sem defeitos para todos os seus clientes”, Hamilton, W.R., 1995, American Society for Quality Control. Revista *Controle da Qualidade*, ED Banas.

<sup>6</sup> Jaeger W., *Paideia. A formação do homem grego*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1979.

E a história do vocábulo me convida a refletir sobre a teleologia, ou seja, a análise dos fins, da Qualidade Total (TQC). Teleologia é a doutrina que considera o mundo como uma relação de meios e fins. Seria o TQC um meio ou um fim? Esta questão tem, no meu parecer, influência capital na autêntica motivação para a qualidade. Talvez a nossa formação científica de engenheiros e administradores propicie uma inconveniente permutação de momentos. Assim, em geral começamos a implantação arregaçando as mangas e pondo imediatamente em cena os sistemas e ferramentas com os quais nos sentimos mais afins, e deixamos para depois (ou para trás) as primeiras coisas (os fins, o sentido, a essência), por julgarmos o seu papel óbvio e pouco pragmático. Colocamos assim o carro na frente dos bois. O urgente absorve todos os recursos, e o importante fica para ser descoberto. São os fins, no entanto, que fornecem o sentido. Frequentemente perdemos, desta maneira, o rumo da vigorosa e esforçada caminhada que empreendemos, sem saber bem para onde. Isto é tão importante que, bem antes que o TQC, conviria instalar nas nossas almas a pergunta: "Eu sou um meio ou um fim?".

As incongruências do tempo em que vivemos e da sua cultura, cultura do vazio, colocam mais confusão e estimulam a postergar a resposta. Por exemplo: procurando se enquadrar nos ensinamentos das teorias de TQC, as nossas organizações dão hoje especial prioridade e destaque dogmático à Área de "Recursos Humanos". O que já é paradoxal, porque na visão da Qualidade Total as pessoas não são recursos (meios), senão fins. Mas voltemos a teleologia do TQC.

Segundo o Dr. Kaoru Ishikawa:

"O objetivo final do Controle de Qualidade seria o de capacitar as companhias a compartilharem seus benefícios com bom senso e justiça entre consumidores, empregados e acionistas, para elevar o padrão de vida nacional e fazer a vida melhor para o mundo como um todo".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Ishikawa, K., *Introduction to Quality Control*.

Ainda o Dr. Ishikawa, que, nas suas primeiras aulas aos alunos ingressantes na Universidade, sempre se dirigia desta maneira:

"Os senhores aprenderão diversas ciências durante a sua vida universitária. O fato de terem ingressado numa faculdade de engenharia não significa que sua meta final seja a assimilação pura e simples dos ensinamentos científicos. Um estudo tem como finalidade a sua utilização em prol da sociedade, da humanidade e em benefício da humanidade. É por isso que os senhores ingressam na universidade e se dedicam aos estudos. Não poderão confundir o objetivo com os meios".

Segundo o Dr. Armand V. Feigenbaum:

"TQC é um sistema voltado para propiciar a satisfação ao consumidor, gerando os produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica e de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria de qualidade de forma global."

Asim o TQC é um meio e não um fim em si próprio! Será que a finalidade para a qual é empregado está suficientemente clara e aceita? Vejamos.

O Dr. Cunha Mello lutava denodadamente para conseguir a adesão da maior parte, senão de todos, os integrantes da comunidade Hiperultra na implantação do TQC. Para isto ele, como muitos outros executivos e empresários, proferia uma série de exortações baseadas em argumentações e fatos incontestáveis.

Por exemplo, para conclamar o comprometimento de todos com o programa, enfatizava a sobrevivência da Empresa. Remetia-se às conseqüências da abertura das barreiras alfandegárias como resultado da globalização da economia; ao Código de Defesa do Consumidor e ao consumidor melhor informado; ao aprimoramento do aparelho produtivo dos competidores e às exigências cada vez mais severas impostas pelas nações

importadoras do Primeiro Mundo aos seus fornecedores. Explicava ainda que, para se ter qualidade, não é suficiente apenas atender as especificações dos compradores, mas controlar a variabilidade dos processos, e assim por diante. Às vezes declinava pacientemente todas estas razões, algumas outras, Ele se irritava. O fim que o Dr. Cunha deixava transparecer para o TQC era preservar a Hiperultra da falência certa, atingida pelos estigmas com que ele mesmo conjurava as organizações que não se devotassem a essa nova religião. E imaginava que a sobrevivência da Hiperultra era um fim mais do que suficiente para atrair o empenho de todos. Mas o único que realmente achava possível e funesta a falência da Hiperultra era ele. E ele tinha razão. Para seus empregados era muito pouco provável que aquele mágico império desabasse, ou quem sabe para eles a quebra não fosse tão funesta assim. Apenas mais uma argúcia, achavam eles, com que o seu Presidente, consumado “chorão”, suga-lhes mais o sangue. Por outro lado, é bem provável que o ressentimento de muitos dos que já tinham se sentido por ele maltratados gerasse um inconfessável desejo de que... fosse mesmo a falência.

As exortações do Presidente conduziam desse modo a um comportamento ambivalente. Por um lado, constatava-se uma concordância imediata, manifesta e absoluta, e por outro, no âmbito íntimo das atitudes, percebia-se certa indiferença ou descrença. A concordância manifesta na promessa forçada de todos nós não tinha, no meu parecer, muito valor, pois partia predominantemente do medo de perder o emprego. A indiferença, que se revelava nas atitudes dos seus funcionários graduados, exasperava ao Dr. Cunha, que muitas vezes não dissimulava as ameaças.

Isto porque as argumentações acima atingiam provavelmente apenas um campo motivacional exterior aos interesses individuais. Para que a qualidade fosse instalada teria sido necessário, ao contrário, introduzi-la no âmbito dos valores psíquicos interiores e individuais, no coração das pessoas. Para poder fazer isto, o Dr. Cunha deveria ter-se preparado para responder uma pergunta que os seus colaboradores deixaram sempre em aberto: “Que benefícios a minha adesão à qualidade irá trazer para mim, além de alguma maior probabilidade de conservar o emprego?”. Tentar respostas para esta pergunta será um dos objetivos deste capítulo. Sei que não será uma tarefa fácil.

O ponto de partida para esta exploração será, outra vez, a proposta de Deming. Para ele, a qualidade começa com um *rompimento* com a maneira tradicional de administrar. Isto significa que devemos ter a competência para identificar, e a coragem para descartar, antigas *verdades* da administração que não mais se adequam à realidade em que vivemos. Como já comuniquei ao colega leitor, penso que a verdade é eterna precisamente porque muda.

Rompimento<sup>8</sup> não significaria, para o Dr. Deming, acabar com tudo o que fizemos até agora e passar a fazer tudo diferente, mas nos dispor a reavaliar as nossas concepções, idéias e atitudes, no sentido de um compromisso com o mundo que nos rodeia. Rompimento significa, creio eu, deixar de ser apenas atores para passar a ser também autores dos nossos papéis profissionais e pessoais.

Pelo fato de nos amar, os nossos pais nos deram os ensinamentos e os recursos que estavam ao alcance das suas possibilidades. Com eles confiavam poupar-nos dos sofrimentos que eles próprios passaram. Mas a evolução dos costumes, que na nossa época parece ser muito mais veloz que na deles, fez com que algumas das coisas que eles nos ensinaram, principalmente no que diz respeito ao convívio social, não mais se adequem à nossa realidade. O mesmo acontecerá com os nossos filhos... eles terão outros problemas, diferentes dos nossos. Estou convencido de que uma das nossas mais importantes habilidades na arte de viver seja a de saber discriminar, no elenco de alternativas que nos aparecem, quais as que se adequam à nossa verdade e quais as que estão fora do nosso contexto moral e temporal.

A nossa disposição para o rompimento com os estereótipos, e a identificação e o compromisso interior com os nossos novos referenciais profissionais e pessoais, exige que previamente rememoremos os principais antecedentes e realizações desde os primórdios da história da administração. Iremos então constatar que a estrutura teórica da proposta do TQC pouco tem de novo. A verdadeira inovação está na mudança de vértice, que associa, integra e sinergiza linhas do saber que até então se comportavam de maneira estanque e independente, quais sejam as ciências físicas e matemáticas com as humanas.

---

<sup>8</sup> Foi preservado o termo utilizado pelo Prof. Falconi Campos, na sua obra *Gerência da Qualidade Total*. Convém esclarecer que o *rompimento* como proposto pelo Dr. Deming não deve ser aqui interpretado como quebra ou ruptura, mas como mudança e transformação.

O resumo a seguir extraído de uma obra de Idalberto Chiavenatto <sup>9</sup> mostra a evolução:

### CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO<sup>10</sup>

Ano	Local	Evento
4000 a.C.	Egípcios	Reconhecimento da necessidade de planejar, organizar e controlar.
2600 a.C.	Egípcios	Descentralização na organização.
2000 a.C.	Egípcios	Reconhecimento da necessidade de ordens escritas; uso do Staff.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilônia)	Uso de controle escrito; estabelecimento do salário mínimo.
1491 a.C.	Hebreus	Conceitos de organização; princípio escalar; princípio da exceção.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilônia)	Controle de produção e incentivos salariais.
500 a.C.	Mencius (China)	Reconhecimento da necessidade de sistemas e padrões.
400 a.C.	Sócrates (Grécia) (*) Ciro (Pérsia)	Enunciado da universalidade da Administração. Reconhecimento da necessidade de Relações Humanas; uso do estudo de movimentos, arranjo físico e manuseio de materiais. Enunciado do princípio da especialização.
175 a.C.	Cato (Roma)	Uso de descrições de funções.
20	Jesus (Judéia)	Unidade de comando; regulamentos; relações humanas.
284	Dioclécio (Roma)	Delegação de autoridade.
1436	Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos; verificações e balanços para controle; numeração de inventários; utilização da técnica de linha de montagem; uso da administração de pessoal; <i>standardização</i> das partes; controle de inventário.
1525	Niccoló Machiavelli (Itália)	Princípio do consenso; reconhecimento da necessidade de coesão na organização; enunciado das qualidades de liderança; descrição de táticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoria da fonte da autoridade; impacto da automação; diferenciação entre gerentes e trabalhadores baseada na especialização.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Princípio de especialização dos trabalhadores; conceito de controle.

<sup>9</sup>Chiavenato, I., *Teoria Geral da Administração*. Ed. McGraw Hill, São Paulo, 1987.

<sup>10</sup> O autor adaptou este quadro de: Pradip N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977, pp. 170 a 172.

Ano	Autor	Principais contribuições
1779	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; uso da contabilidade de custos e do controle da qualidade; reconhecimento da amplitude administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimentos padronizados de operação; especificações; métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; tempos-padrões; gratificações natalinas; utilização de auditoria.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Ênfase na abordagem científica e na especialização; divisão do trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos; efeitos das cores na eficiência do operário.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Uso de organogramas para mostrar a estrutura organizacional; aplicação da Administração sistemática em ferrovias.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte e ciência da Administração.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administração científica; administração de pessoal e salário; necessidade de cooperação entre o trabalho e a gerência; organização funcional; princípio da exceção; sistema de custos; estudo de métodos e tempos; ênfase na pesquisa, planejamento e controle

(\*) Obs. Podemos também incluir aqui a contribuição de outros filósofos desse tempo, como Heráclito, Aristóteles e Platão e de épocas posteriores, como Descartes, Hume, Kant etc.

É também destacada a influência que, na evolução da administração organizacional, tiveram Walter A. Shewhart, (em 1931, nos Estados Unidos), ao introduzir a análise estatística como ferramenta de controle da produção, e de Abraham H. Maslow (1908-1970), no campo da psicologia motivacional. À teoria da Administração Científica, com ênfase nas tarefas proposta por Taylor nos EUA, somaram-se outras: como a Teoria Clássica, que tem início na França, com Henri Fayol, e se estende depois por toda a Europa, cujos postulados se apoiavam na estrutura funcional da organização, e a teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, com base nos resultados e conclusões da célebre experiência de Hawthorne.

É bastante fácil identificar, na relação apresentada por Chiavenatto, antecedentes do TQC na história da administração. Especialmente o seu elenco de métodos e ferramentas.

Por exemplo: planejamento, organização, controle, descentralização, registros, sistemas, padronização de tarefas e de componentes, relações humanas, análise de custos, princípio de consenso, coesão nas organizações, liderança, táticas políticas, inspeção (idéia inicial de controle de qualidade), especificações, auditorias, cooperação entre trabalho e gerência, estudo de métodos e tempos (análise de processo), pesquisa, utilização da análise estatística para controle de processos.

Até aqui, métodos e ferramentas. Método deriva do grego (*méthodos*), e quer dizer caminho. Estaríamos equipados com ferramentas que utilizaríamos no percurso de um caminho conhecido. Mas para ir onde? Qual é o fim? O fim, por exemplo, nunca ficou definido na Hiperultra. *Não há vento favorável para nau sem rumo!*

Acontece que os homens notáveis mencionados na relação acima possuíam valores e fins. Penso que para alguns deles a procura dos fins foi primordial para suas vidas e, por isso a eles irei me remeter para buscar luz na nossa incursão teleológica. Confio nos vértices do pensamento dos filósofos clássicos para iluminar a questão.

Filósofo é outra palavra de raiz grega que significa *amigo da verdade*. Assim, todos os homens somos filósofos porque cada um de nós procura a sua verdade. Segundo o Prof. García Morente, quem não se reconhecer como filósofo “é apenas um mal filósofo”.

Começarei por Sócrates. Pelo seu estilo de vida e os seus hábitos, Sócrates foi um homem da rua, um autêntico conversador. Muitos o acharam um verdadeiro charlatão. A todas as horas do dia era visto nos lugares mais concorridos, acompanhado de um grupo de jovens. Amava a juventude e sabia conquistá-la com a isca das suas perguntas. Nasceu em Alopeca, cidade da Ática em 470 a.C. Foram seus pais um humilde pedreiro e uma hábil parteira. Por uma curiosa afinidade com a profissão da sua mãe, Sócrates chegaria a ser “parteiro das almas”. Ele mesmo considerava o seu método pedagógico, chamado de *maiêutica*, e que consiste em fazer perguntas hábeis e adequadas, como um auxílio para o nascimento intelectual. Porque ele não pretendia produzir as idéias, mas “ajudá-las a nascer”. Como acreditava nas idéias inatas, para ele pensar equivalia a recordar. Médico de si próprio, atacou por pernicioso todo gênero de sensualidade. Sofrido para o calor e resistente para o frio, suportou as mais rudes fadigas. Foi casto e sóbrio nos seus costumes.

*Se é atributo de Deus -- dizia -- não ter necessidade de nada, necessitar de pouco é aproximar-se da Divindade.*

Sócrates devotou a sua vida aos jovens. Opunha-se ardentemente às perversidades comuns na sua época. Inclusive ao amor homossexual, se fosse apenas carnal. O seu espírito mordaz e crítico feriu o orgulho de muitos dos seus compatriotas, cuja ignorância tantas vezes ele colocou em evidência. O ressentimento e o ódio de alguns deles os levou a formalizar uma denúncia contra Sócrates originando-lhe um processo no que resultou acusado de corruptor da juventude. Tal corrupção não se referia à pederastia, que nessa época era costume normal e aceito, mas ao fato de ensinar aos jovens a pensar por si próprios. Antes que Demig, Sócrates também propunha aos jovens da sua época o *rompimento*, que seria para ele como um *renascimento da alma*.

"Foi graças a Sócrates que o conceito de autodomínio se converteu numa idéia central da nossa cultura ética. Esta idéia concebe a conduta moral como algo que brota do interior do próprio indivíduo e não como uma mera submissão exterior à lei, tal qual exigia o conceito tradicional da justiça [grega]"<sup>11</sup>.

Como consequência, foi condenado à morte. A acusação falsa e a condenação injusta muito arrependimento logo ocasionaram aos seus juizes e compatriotas. Atribui-se a Sócrates o seguinte discurso, que teria sido proferido durante a sua defesa da acusação no juri que o condenou à morte:

"Esta minha reputação procede de que tenho certa sabedoria. Qual seria? Provavelmente uma sabedoria só humana já que não creio possuir outra... O que quis dizer o Deus [no oráculo de Apolo] ao declarar-me o mais sábio dos homens? Quando me separei de um dos meus compatriotas, raciocinando

<sup>11</sup>Jaeger, Werner, *Paideia. A formação do homem grego*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1979.

comigo mesmo, eu me disse: eu não sou mais sábio que este homem. Nem ele e nem eu sabemos coisa extraordinária alguma; mas entre os dois existe no entanto a diferença de que ele crê saber, embora nada saiba, e eu, que nada sei, nada creio saber... Disto e da minha preferência por continuar a ser como eu sou nasceram os ódios e as inimizades perigosas...

Mas não me deixarei abater pela perspectiva de uma morte injusta... Indubitavelmente, teria sido para vós [os juízes] uma grande satisfação me ver chorar, gemer, lamentar-me, suplicar e fazer todo gênero de baixezas, como diariamente vêem fazer os condenados... Prefiro morrer tendo me defendido como o fiz a viver tendo vos suplicado... Se pensais que é suficiente matar aos que vos acusam de viver mal, enganai-vos, e certamente nos enganamos quando pensamos que a morte seja um mal... Mas já é tempo de que todos nos retiremos, eu para morrer e vós para viver. Quem é mais afortunado? Somente Deus o sabe. Aquele que pertença à posteridade por um número maior de ações honradas e úteis será o vencedor".<sup>12</sup>

Depois de assim falar, Sócrates abandonou o tribunal dignamente, mostrando no seu olhar e nos seus gestos a permanente serenidade do seu espírito. Quando o viram sair, os seus discípulos e amigos choraram emocionados. Um deles protestou pela iniquidade do juízo em que se condenava a um inocente. Sócrates o consolou com um sorriso nos lábios, respondendo-lhe: "Acaso preferirias me ver morrer culpado?"

Conta a história que uma fuga do cárcere foi organizada pelos seus amigos, contando aparentemente com o conhecimento e concordância dos carcereiros. Mas Sócrates não consentiu. Para ele, isto equivaleria a burlar as leis. Preferiu aguardar na prisão a hora da sua execução. Argumentava que não se pode responder a um mal, como a injustiça, com que o condenavam, com outro mal, como seria o desrespeito, através da fuga, das leis do seu povo. Acreditava ele que o bem deveria ser sempre praticado, mesmo quando este exigisse sacrifícios como o que ele enfrentou.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>Iribarren, Manuel., *Los Grandes Hombres ante la Muerte*. Ed. Montaner e Simon, S.A. Barcelona, 1965

<sup>13</sup>Bonnard, A., *A Civilização Grega*. Ed. Martins Fontes. São Paulo, 1980.

Sócrates descobriu o que denominamos de *conceitos*. Palavra que deriva de conceição, próxima ao nascimento. Fez isto aplicando às questões da vida moral o método que os geômetras utilizavam na sua ciência. Estes reduziam as múltiplas formas sensíveis, visíveis dos objetos a um repertório pouco numeroso de formas que chamam “*figuras*”: polígonos, quadrados, triângulos, círculos, elipses. E, para cada uma destas formas, “*davam a razão*”, ou seja, as explicavam, dizendo o que são a partir de uma definição que compreendia a sua gênese e as suas propriedades. Na vida moral há também um elenco de ações, propósitos, modos de conduta que se apresentam ao homem. Sócrates reduziu essas ações e métodos de conduta a um certo número de formas concretas, a um certo número de virtudes tais como: *a justiça, a moderação, a temperança e a coragem, o amor, a compaixão*. Depois, aplicando o entendimento e a intuição intelectual, preocupou-se em definir o que era cada uma delas, dar-lhes a razão. Pena que não possamos perguntar a Sócrates qual seria para ele *a razão do TQC*!

Sócrates proclamou a espiritualidade do homem, formado de corpo e alma, e declarou a imortalidade do espírito. Para ele, a virtude era uma verdadeira ciência, por isso a moral socrática fundamenta-se em princípios. Costumava dizer que somente há um bem, a sabedoria, e um mal, a ignorância. Segundo ele, a principal ocupação do homem na vida devia ser dedicar-se a fazer o bem. Quase 2400 anos depois, o Dr. Ishikawa recuperou essas idéias e as propôs como diretoras do TQC.

Aluno de Sócrates, Platão (c 428~347 a.C.) trouxe à tona o conceito de “*idéia*”, formando-a com a raiz de um verbo grego que significa “*ver*”. *Idéia* quer dizer, para Platão, visão, intuição intelectual. E o mundo das idéias está para ele repleto delas, porém cada uma é uma unidade absolutamente indestrutível, imóvel, imutável, intemporal, eterna. E esta idéia é o *paradigma* (é uma palavra platônica), o modo em que as coisas que vemos, ouvimos e tocamos se ajustam **imperfeitamente**, por ser também imperfeita a nossa percepção das coisas.

Existem para Platão dois mundos, o sensível e o inteligível. Este último, também é chamado por ele de “*topos uranos*”, ou ainda lugar celeste das idéias puras. O mundo sensível seria uma espécie de cárcere onde estaríamos condenados a viver. Temos nele uma

percepção parcial e distorcida das coisas devido às limitações da nossa condição humana. Não podemos então, nesse mundo, possuir a verdade. Aqui, estamos apenas habilitados a ter *opinião*.

“A relação entre as coisas e as idéias é uma relação em que as coisas participam das essências ideais; porém não são mais que uma sombra, uma imperfeição dessas essências ideais.”<sup>14</sup>

Num dos seus diálogos, *A República, Livro VII*, Platão faz uma interessante comparação entre os dois mundos no seu famoso *mito da caverna*. Utilizando-se de uma metáfora para falar de nossas percepções sensíveis, ele sugere que estas seriam equivalentes às sombras projetadas pela luz de uma fogueira sobre uma parede iluminada no fundo de uma caverna escura. Objetos reais que passariam entre a fogueira e a parede da projeção originariam as sombras. Nós, homens, estaríamos prisioneiros, amarrados com correntes e obrigados a fixar nosso olhar nessas projeções. A atitude normal própria de nossa natureza seria, para Platão, a de concentrar nossa atenção na parede de sombras, e considerá-las como a única realidade possível, rejeitando a eventual existência de outras alternativas.

Entre as sombras projetadas e os próprios objetos que as projetam existe uma grande diferença, mas as sombras, embora não sejam a realidade, de certa maneira participam da realidade desses objetos. Do mesmo modo, as coisas que contemplamos na nossa existência sensível não são mais do que sombras efêmeras, imperfeitas, passageiras dessas idéias puras, perfeitas, eternas e imutáveis, cujo conjunto forma o mundo inteligível das idéias puras. Com elas formamos os nossos paradigmas.

Noutro dos seus diálogos, em *Fedro*, Platão se preocupa com a existência, a finalidade e a imortalidade da alma humana. Trata-se do mito da *parelha alada*. Assemelha Platão a alma a uma força natural que unisse um carro puxado por uma parelha de cavalos alados e conduzida por um cocheiro. Os cavalos e os cocheiros das almas dos deuses seriam bons e de boa raça. Mas os de todos nós, outros seres, seriam mestiços.

---

<sup>14</sup> Garcia Morente, M., *Fundamentos de Filosofia*. Ed. Mestre Jou, São Paulo, 1979.

“O cocheiro que nos governa rege uma parelha, na qual um dos cavalos é belo e bom, de boa raça, enquanto que o outro é de má raça e de natureza contrária. Assim, conduzir o nosso carro é ofício difícil e penoso.”<sup>15</sup>

Já vislumbrava Platão a interação do bem e do mal como condição dialética, de confronto de opostos da vida humana. Muitos anos depois, Herman Hesse diria: “Nós homens estamos constituídos por algo de miseráveis e algo de divinos.<sup>16</sup> Também estes opostos ocuparam no nosso século o pensamento de Sigmund Freud. Ele postulou que a nossa vida é um contínuo conflito entre duas polaridades: amor e ódio, vida e morte.

As organizações, porém, estão em geral pouco preparadas para lidar com o lado escuro da personalidade humana. Nos surpreendemos e nos decepcionamos, assim, com os fracassos que colecionamos quando partimos insuficientemente equipados para a implantação do TQC. Frequentemente ciframos as nossas expectativas com ingenuidade, em hipóteses teóricas, assépticas e lógicas cabíveis num mundo ideal, ético, isento das misérias humanas que nos são próprias. Parece-me que, ao contrário, seria mais produtivo prepararmos para também lidar com a nossa inveja, raiva, covardia, medo e hipocrisia, e sobretudo com o mais relevante expoente do cavalo de má raça: o fanatismo. Quando subestimamos ou descuidamos o cavalo mestiço, ele provoca estragos enormes. Temos a tendência de achar que ele reside somente nas almas dos outros, porque lá é mais fácil, para nós, denunciá-lo. A nossa alma, no entanto, parece-nos não estar contaminada. Por exemplo, era para nós bastante fácil distinguir as incoerências nas atitudes do Sr. Cunha, mas não abrigávamos a menor suspeita de que o pensamento fanático pudesse estar também incluído na nossa coleção particular de misérias.

Diz uma lenda romana que Júpiter fez os homens com dois alforjes; e colocou um no peito e outro nas costas. No alforje do peito ele colocou os defeitos dos outros e na das costas os defeitos próprios. Embora as misérias dos outros nos pareçam fáceis de distinguir, pouco ou nada podemos fazer para modificá-las.

---

<sup>15</sup> Platão. *Diálogos. Fedro*. Edibolso.

<sup>16</sup> Hesse, H., *Demian*

É muito mais difícil e doloroso, porém bem mais eficaz, lidar com o nosso próprio cavalo de má raça. Ele permanece dissimulado, camuflado e na espreita, e comete ações vergonhosas das quais muitas vezes nem tomamos ciência. É justamente a tarefa de descobri-lo e controlá-lo o que nos aproxima da virtude, segundo Platão. E me atrevo a dizer que também nos aproximaria do TQC.

Mas para onde conduziríamos o carro da nossa alma, segundo o mito da parelha alada? A força das asas conduz o que é pesado, como o nosso destino, para as alturas onde habita a raça dos deuses. Lá a alma quer participar do divino, que é belo, sábio e bom. Quando se dirigem para o banquete dos deuses, as almas sobem por um caminho escarpado até a abóboda dos céus. As almas dos mortais tem muita dificuldade para realizar este percurso e necessitam de grande habilidade e da coragem do cocheiro, pois o cavalo de má raça inclina e repuxa o carro para a terra.

“Nenhum poeta ainda cantou nem cantará a região que se situa acima dos céus.” Lá as almas poderão contemplar, através da inteligência que é o seu guia, a “Idéia Eterna em que reside a ciência perfeita que abarca toda a verdade”.

Certamente a “Idéia Eterna” de Platão é muito diferente da “Idéia Máxima” do pensamento fanático. Esse lugar é o das realidades inteligíveis. A Verdade, a Justiça, a Sabedoria ou Temperança, a Ciência, a Beleza, o Pensamento aí residem. É o céu das Idéias Eternas.

Durante o seu percurso a alma pode *“contemplar a Justiça, a Ciência, não estas que conhecemos, sujeitas a mudanças e que se diferenciam segundo os objetos, mas a Ciência que tem por objeto o Ser dos Seres”*. E as almas humanas tudo fazem para poder chegar ao banquete dos deuses. Mas, perturbadas pelos corcéis do carro, apenas vislumbram as realidades, vêem algumas coisas, mas não vêem outras. Às vezes, *“nostálgicas, seguem todas para cima, acompanhando a rotação, incapazes de se levantarem,*

*empurrando-se e derrubando-se umas às outras, quando alguma pretende passar adiante. Há confusão e briga e abundante suor. Muitas se ferem por culpa dos cocheiros. Muitas perdem as penas das suas asas. Caem e sua queda as condena a simples Opinião”.*

Não pensa o meu caro colega leitor que, a belíssima cena descrita por Platão muito se parece às que freqüentemente experienciamos quando as organizações se dispõem a implantar o TQC? Nessa cena paralela, o “topus uranos” de Platão poderiam ser os ensinamentos estabelecidos nos catorze princípios de Deming. A rotação nostálgica poderia equivaler ao ciclo de PDCA, quando compelidos à aplicá-lo, não tendo encontrado ainda o seu sentido. Se assim for, teremos de adquirir uma autêntica sede de sabedoria e grande habilidade para conduzir o nosso carro na direção de uma total qualidade.

Para Platão, todas as idéias estão subordinadas a idéia suprema do bem. O importante para ele, como para Sócrates e Ishikawa, é realizar o bem.

Aristóteles (384-322 a.C.) de Estagira, filho do médico do rei Filipe, preceptor do jovem Alexandre, depois Alexandre Magno, e discípulo de Platão, chamava-o de seu mestre e amigo.

A sua filosofia distinguia nas coisas três elementos: substância, essência e acidente. A substância é a unidade, que suporta todos os demais caracteres da coisa. O verbo latino *substare*, *estar debaixo*, nos dá uma idéia de que a substância é o sujeito da proposição do qual dizemos algo. A essência é, para Aristóteles, tudo aquilo que dizemos da coisa, o seu predicado. Há para ele dois tipos de predicados: os que convêm à coisa, de tal maneira que, se lhes faltasse, não seria o que é, e os que também lhe convêm, mas que, ainda que faltem, continuaria a substância a ser aquilo que é. Aos primeiros predicados chama de essência propriamente dita, aos segundos de acidente. Qual seria a essência do TQC?

Na teleologia de Aristóteles existem para as coisas a *matéria* e a *forma*. A matéria tem uma conotação muito mais ampla que a conceituação que atualmente lhe dá a física. Matéria é, para Aristóteles, aquilo de que algo é feito. Por exemplo, as palavras, as falas dos homens, ou os sentimentos humanos com os quais se faz uma tragédia, como as de Sófocles,

também eram, para Aristóteles, matéria. A forma é aquilo que faz com que a coisa seja o que é. Para Aristóteles, a forma de algo é aquilo que dá sentido a esse algo; e esse sentido é a finalidade, o *telos* (palavra grega que significa *fim*). O advento ou gênese das coisas consistia para Aristóteles em que à matéria, informe, acrescenta-se a forma. A matéria, desse modo, é informada,<sup>17</sup> plasmada, recebendo uma forma. E a forma seria o conjunto das notas essenciais que fazem da coisa aquilo que é, que lhe dão sentido e finalidade (ou telos). Se nos aventurarmos a seguir a trilha de Aristóteles para buscar os fins do TQC, de cara teríamos de admitir que, até agora, as organizações, inclusive as de ensino, têm se ocupado intensamente com sua matéria, composta pelas ferramentas e métodos, e pouco com a forma que lhe define os fins. Fica, desta maneira, o TQC, privado da sua substância.

A substância é, para Aristóteles, aquilo que existe em unidade indissolúvel com o que é, com a sua essência e seus acidentes, que está constituída de matéria e forma. Estas não podem ser divididas, pois a forma sem matéria não pode ter existencialidade e a matéria também não pode carecer de forma.

A teologia de Aristóteles é também monumental. Ele acredita firmemente na existência de Deus, e chega a ela através da observação da natureza “contingente” da existência das coisas e dos seres, com os que nos defrontamos na vida, e de nós próprios. Contingente quer dizer *não necessária*. E, efetivamente, a nossa existência não é necessária: nós e os outros seres e as coisas, tanto poderíamos existir como não existir; não há mais razão para que existamos de que para que não existamos. Mas se há uma existência, e esta existência não é necessária, então essa existência supõe que foi produzida por outra coisa existente, tem o seu fundamento em outra coisa existente. Esta segunda coisa existente, se também ela não for necessária, suporá uma terceira coisa existente que a produziu. E esta uma quarta. E assim até formar uma série infinita de existências contingentes. Esta série de coisas contingentes será também, por sua vez, contingente, e necessitará forçosamente de uma existência não-contingente que a explique, que lhe dê essa existência. Devemos assim admitir uma existência que não tenha o seu fundamento em outra, mas que seja ela por si mesma absolutamente necessária. Para Aristóteles, essa existência é Deus, e não faz falta uma prova da sua existência, pois que ela é tão certa como o fato de que algo existe.

---

<sup>17</sup> A informação seria a transmissão de símbolos com forma adequada para uma determinada finalidade.

Para Aristóteles, Deus é imóvel, não tem matéria, e a sua atividade é pensar. Não pode sentir, porque sentir é uma imperfeição, também não pode desejar, porque isto implicaria que algo lhe falta. A sua atividade é pensar-se a si mesmo: “pensamento do pensamento”.

Para analisar a estrutura dos seres, Aristóteles utiliza o que ele chamou de *categorias*. As categorias são para ele os diferentes pontos de vista ou vértices a partir dos quais nós podemos nos situar para dizer desse ser o que ele é. E as categorias para ele são:

– *Substância* é o ponto de vista em que nos situamos para dizer que algo é: este é homem, este é cachorro.

– *Quantidade* é o ponto de vista que discrimina: muito, pouco; grande, pequeno.

– *Qualidade*<sup>18</sup> : cor, feio, bonito, nobre, vil.

– *Relação* é o vértice de predicação que considera os seres uns em relação com os outros: maior, menor, igual.

– *Lugar*: aqui, lá, na Europa

– *Tempo* de um ser: podemos predicar quando é, quando deixa de ser, quando foi.

– *Ação* predica o que o ser faz: a planta cresce, o cão late.

– *Paixão* predica o que o ser padece, o que sofre: o cavalo é castigado, a planta é decepada, o homem é ferido. A paixão nos aproxima da palavra grega *pathos*, sentimento ou sofrimento. Dela deriva a palavra patologia.

E as famosas categorias de Aristóteles estão também presentes, e muito presentes, no TQC. Sempre as usamos, embora não atentemos para o fato, quando realizamos análises de processos.

No campo ético, Aristóteles acreditava profundamente na natureza racional da espécie humana, e na sua capacidade para conduzir uma vida florescente na satisfação das

<sup>18</sup> Nas *categorias* de Aristóteles encontramos um antecedente importante para a palavra *qualidade*.

necessidades humanas. Da mesma forma que os seus mestres, ele propõe a prática da virtude como sentido para a vida. Aristóteles diferencia a virtude intelectual e a moral. As mais importantes virtudes intelectuais são para ele a sabedoria teórica e prática, situada na existência racional e atingida através da contemplação. Nas virtudes morais, estariam enquadradas a justiça, a coragem, a magnanimidade. Para Aristóteles, a natureza humana não é exclusivamente racional, o florescimento para a vida feliz demanda a prática de ambas as virtudes, a intelectual e a moral. O reconhecimento da grandeza da alma como a mais elevada expressão da personalidade espiritual e ética fundamenta-se, para Aristóteles, como também para Homero, na dignidade da arete. Para Aristóteles, acima de tudo estão as ações do mais alto heroísmo moral.

*“Quem está impregnado da estima própria, antes quer viver um breve espaço no mais alto gozo que passar uma longa existência em indolente repouso; prefere viver um ano só por um fim nobre, que uma larga vida por nada; escolhe antes executar uma única ação, grande e magnífica, a fazer uma série de pequenas insignificâncias.”*<sup>19</sup>

Aristóteles foi o filósofo clássico que maior influência teve na nossa cultura e no desenvolvimento da ciência ocidental. A sua obra é muito vasta. Entre outros, escreveu os seguintes livros: *Metafísica, Moral e Política, Retórica, Poética, História dos Animais, Psicologia, Meteorologia, Tratado do Mundo, Física, Prolegômenos das Virtudes e dos Vícios, Das Plantas, Das Cores, Da Moral...* Infelizmente muitos outros dos seus trabalhos ficaram perdidos na poeira do tempo.

A história continuou sua inexorável marcha e outros fins formidáveis foram comunicados ao devir da vida humana, tais como a mensagem de Cristo. Ela também colocou a excelência na virtude, na espiritualidade e na moralidade, relativizando e dando sentido transitório à vida material. Com Ele, as relações humanas na vida cotidiana tomaram uma relevância transcendental, como prolongamento das relações divinas. No meu parecer,

---

<sup>19</sup> Jaeger W., *Paideia. A formação do homem grego*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1979.

é este um dos mais importantes antecedentes e contribuições que a história oferece para o TQC, porque a qualidade é fundamentalmente uma questão de relações. Também ao assumir o papel de Divino Mestre, Jesus realçou o sentido e o fim que o aprendizado dá a vida humana. E o TQC viria, dois mil anos depois, a re-descobrir que a qualidade começa e termina com o aprendizado.

René Descartes (1596 - 1650) fundou a corrente filosófica idealista, em contraste com a realista sustentada pelos filósofos gregos mencionados, e que prevalecia na sua época. Era um brilhante filósofo e matemático, que, decidido ao *rompimento* com qualquer conhecimento tradicional, propôs construir um novo sistema de pensamento. Criou a geometria analítica, encontrando as equações que descrevem as curvas matemáticas, tais como parábolas, hipérbolas etc. Estas equações são desenvolvidas em eixos coordenados, associados em relações biunívocas que, em homenagem a Descartes, são chamados *coordenadas cartesianas*. Ele teve também uma enorme influência na nossa cultura e na construção do pensamento científico ocidental. E a estrutura e o método do TQC são também, fundamentalmente, cartesianos.

O ser dos filósofos realistas é um ser inteligível; o dos idealistas, um ser inteligente, um ser pensante. A realidade das coisas, no realismo, é dada; no idealismo será preciso demonstrá-la, deduzi-la ou construí-la.

Na sua extraordinária obra *O Discurso do Método Para Bem Conduzir a Razão e Procurar a Verdade nas Ciências*, Descartes propõe os seguintes princípios:

- Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência:

Consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não se souber com evidência -- ou seja clara, e distintamente -- aquilo que é realmente verdadeiro. Com esta dúvida sistemática, evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo aquilo que seja evidentemente certo. "Rejeitamos todo conhecimento que é meramente provável e consideramos que só se deve acreditar naquelas coisas que são perfeitamente conhecidas e sobre as quais não pode

haver dúvidas”, dizia ele.<sup>20</sup> Neste sentido, Descartes duvida de tudo, somente acreditando no seu pensamento. Formula então a sua famosa frase: “*Cogito, ergo sum*”, que quer dizer “Penso, logo existo”.

O seu gênio extraordinário teve, no entanto, as suas limitações. “A crença na certeza do conhecimento científico está na própria base da filosofia cartesiana e na visão de mundo dele derivada, e foi aí, nessa premissa essencial, que Descartes errou. A física do século XX nos mostra de maneira convincente que não existe verdade absoluta na ciência, que todos os conceitos e teorias são limitados e aproximados... Mesmo assim, o método de pensamento de Descartes pode ser muito útil ainda hoje. Mas somente se as suas limitações forem reconhecidas.”<sup>21</sup>

Descartes dividia o ser humano em mente ou *res cogitans*, a “coisa pensante”, e corpo ou matéria, ou *res extensa*, a “coisa extensa”. Pensava que eram separados e fundamentalmente diferentes. Privilegiava a mente em relação à matéria. E esta visão se reproduziu e se prolongou com notável fidelidade no pensamento científico ocidental, levando a sérias incongruências. Todavia o efeito negativo desta atitude mental freqüentemente também alcança e compromete o sucesso do TQC.

“Pois elas (noções gerais relativas à Física) me fizeram ver que é possível chegar a conhecimentos que sejam muito úteis à vida, e que, em vez dessa Filosofia especulativa que se ensina nas escolas, se pode encontrar uma outra prática, pela qual, conhecendo a força e as ações do fogo, da água, do ar, dos astros, dos céus e de todos os outros corpos que nos cercam, tão distintamente como conhecemos os diversos misteres dos nossos artifices, poderíamos empregá-los de mesma maneira em todos os usos para os quais são próprios, e assim nos tornar como que senhores e possuidores da natureza”.<sup>22</sup>

Mente e matéria eram, para Descartes, criações de Deus, cuja existência era essencial à sua filosofia e habilitava a mente humana para reconhecer a luz da razão.

<sup>20</sup> E depois a análise estatística de processos, ferramenta do TQC, em sintonia com a prevenção cartesiana, coloca um especial cuidado na veracidade e manuseio dos dados, das suas fontes, credibilidade e aplicação.

<sup>21</sup> Capra, F., *O Ponto de Mutação*. Ed Cultrix, São Paulo, 1982.

<sup>22</sup> Descartes, René., “Discurso do Método”, em *Os Pensadores*. Ed. Abril Cultural, São Paulo, 1979.

Deus era para ele a única ponte entre o pensamento e o mundo. Nos séculos subsequentes, porém, os cientistas omitiram qualquer referência explícita a Deus e desenvolveram as suas teorias no modelo cartesiano, as ciências humanas concentrando-se nas *res cogitans* e as naturais nas *res extensa*. O rompimento pretendido pelo TQC consiste em reunir e fazer trabalharem juntos os preciosos componentes da monumental escultura cartesiana.

- Princípio da Análise da Decomposição:

Consiste em dividir e decompor pensamentos ou problemas em suas partes componentes, dispondo-as na sua ordem lógica, tantas vezes quanto for possível e necessário à sua melhor adequação e solução, e resolvê-las cada uma separadamente.

Este método de raciocínio analítico é provavelmente a maior contribuição de Descartes à ciência. E também será fácil para o colega leitor perceber que o método analítico cartesiano está presente entre as sete antigas ferramentas que utiliza o TQC para análise de processos. Por exemplo no diagrama de causa e efeito, ou espinha de peixe de Ishikawa, diagramas de dispersão, histogramas etc.<sup>23</sup>

- Princípio da Síntese ou da Composição:

Consiste em conduzir e agrupar ordenada e logicamente os nossos pensamentos e o nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer para gradualmente caminharmos para os mais difíceis. O mecanismo associativo da mente é um dos instrumentos dos quais se vale este princípio.

Também encontramos aplicações da síntese cartesiana no TQC. Nas sete novas ferramentas; por exemplo, nos diagramas de afinidade, correlação e matriz, na técnica Q.F.D. (Quality Function Deployment), que também utiliza o método analítico.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ishikawa, K., *Guide to Quality Control*. Ed. Asian Productivity Organization, Tokyo, 1983.

<sup>24</sup> Mizuno, S., *Gerência Para Melhoria da Qualidade. As Sete Novas ferramentas de Controle da Qualidade*. Ed. LTC, Rio de Janeiro, 1993.

- Princípio da Enumeração ou da Verificação.

Consiste em fazer, em tudo, recontagem, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado de lado. Outra vez, as sete velhas ferramentas da qualidade no TQC utilizam este princípio nas suas folhas de verificação.

Como tencionava construir uma ciência natural completa, Descartes estendeu a sua concepção mecanicista aos organismos vivos, tais como plantas e animais, que passaram a ser por ele pensados como simples máquinas. Os seres humanos, por sua vez, possuiriam uma alma ligada ao corpo através da glândula pinhal, no cérebro. Já o corpo humano era, para ele, semelhante ao de um animal-máquina.

A proposta analítica cartesiana teve indiscutíveis êxitos no campo da pesquisa biológica. Por isso, segundo F. Capra, os cientistas passaram a acreditar que os organismos vivos, inclusive os seres humanos, são máquinas. E esta concepção racionalista falaciosa reduziu a visão da ciência nas suas diversas áreas, principalmente na medicina. As conseqüências negativas deste prolongamento cartesiano dificultam também a implantação do TQC. Não apenas o Dr. Cunha, mas muito mais pessoas do que podemos imaginar esperam que os outros se comportem como máquinas ou autômatos, ou seja, de maneira lógica e previsível.

O seguinte trecho pertence ao Professor Rodrigo A. P. Duarte do Depto. de Filosofia da Universidade Federal de Minas Gerais:

“A reivindicação de Descartes, de que a ciência, com o auxílio dos novos métodos matemáticos à época descobertos ou inventados, fizesse do homem *maitre e possesseur de la nature*, é emblemática do processo ocorrido na moderna civilização ocidental, segundo a qual a racionalidade veio a se tornar para a humanidade mero meio de auto-conservação, perdendo de vista sua conaturalidade com a humanidade do homem, seu potencial para lhe proporcionar a felicidade propriamente dita, e não apenas prover-lhe a subsistência. A perda desse *telos* ocasionou a paradoxal situação

presente de uma tecnologia capaz de fornecer o sustento de várias vezes a população do planeta, e que, na verdade, prescreve estruturalmente que apenas um terço se beneficie dessa capacidade, deixando os outros dois numa situação precária ou na mais absoluta miséria. Como se não bastasse, esse modelo de racionalidade ataca em suas bases o fundamento da subsistência da própria espécie humana, na medida em que destrói sistematicamente a natureza. Além disso, a prometida racionalidade ética, redentora da humanidade, com sua tendência universalizante das abordagens modernas sobre a sociedade e a política, revelou-se em larga escala como opressora das características particulares dos indivíduos e até mesmo de povos inteiros, chegando mesmo a se concretizar historicamente em projetos políticos autoritários como o Nazismo e o Fascismo”.<sup>25</sup>

Em contraste com os filósofos gregos já mencionados, Descartes não manifesta uma preocupação enfática com a virtude. O seu principal desejo parece ter sido a explicação da natureza através da matemática. O seu discurso é sobre o método, o caminho. Falta-lhe, o *telos*, a finalidade. Porque, como já disse, no meu parecer o TQC não se satisfaz apenas com entender, precisa também de paixão, de sentimentos. E estes, na concepção racionalista de Descartes, nada mais são do que “apenas uma maneira confusa de pensar”.<sup>26</sup>

Talvez uma das nossas mais sofridas tarefas consista em promover no nosso espírito um *rompimento*, no sentido de transformar alguns dos paradigmas nascidos com as idéias de Descartes, mas desviadas pela influência deformadora da civilização ocidental, e que temos profundamente interiorizados. Uma transformação interior que nos leve a nos empenharmos na reorganização das nossas idéias, na direção proposta pelo Dr. Deming. Caso contrário, o TQC, que utiliza métodos visceralmente cartesianos, estará permanentemente ameaçado de sofrer exatamente as mesmas distorções nefastas que a nossa cultura científica produziu nas idéias de Descartes. Mas, se decidirmos fazer isto, devemos tomar o cuidado de preservar intactos os outros riquíssimos vértices do fantástico pensador, e que continuam e continuarão a irradiar generosa luz para indagar a nossa verdade.

<sup>25</sup> Duarte, R.A.P. “Arte e Modernidade”, em Revista *Psicologia, Ciência e Profissão*, Ano 14, Nro 1,2,3, 1994

<sup>26</sup> Encyclopaedia Britânica, *Descartes, René*, 1962.

Emmanuel Kant (1724 - 1804), o filósofo alemão, autor das famosas obras *Crítica da Razão Pura* e *Crítica da Razão Prática*, preocupou-se com uma forma de atividade espiritual, que pode ser chamada de consciência moral, e que está constituída por uma série de princípios em virtude dos quais os homens regem a sua vida.

Sua perspectiva consiste em que a razão deve ser aplicada não ao conhecimento, como fizeram os filósofos até agora mencionados, mas à ação, à prática, à moral. A análise dos princípios da consciência moral levou a Kant aos qualificativos morais, como, por exemplo, bom, mau, moral, imoral, meritório, pecaminoso etc.

O homem é o único ser do qual pode-se predicar a bondade ou maldade moral. Isto porque o homem realiza atos, estatui ações. Para Kant, devemos distinguir nessas ações dois elementos: aquilo que o homem faz efetivamente e aquilo que quer fazer. Esta distinção nos permite concluir que os predicados bom ou mau, os predicados morais, não correspondem àquilo que o homem faz efetivamente, mas àquilo que quer fazer. Um homicídio involuntário, embora lamentável, não habilita a qualificar de mau ou de bom a quem o cometeu. Não é pois, para Kant, a matéria do ato que se aplicam os qualificativos morais de bom ou mau, mas a vontade mesma do homem. Para ele, a única coisa que pode ser boa ou má é a vontade humana. <sup>27</sup>

Para Kant, todo ato voluntário se apresenta à razão na forma de um imperativo ou mandamento: “isto tem de ser feito, deve ser feito, faz isto”; “o TQC deve ser implantado, implante-o”.

E ele especifica duas classes de imperativos: os hipotéticos e os categóricos. Os hipotéticos sujeitam o mandamento do ato a uma condição. Por exemplo: se você deseja se formar, estude. O imperativo é “estude”, e não é absoluto, não é incondicional, está limitado à condição de que você queira se formar. Você poderia responder: “não desejo me formar”, e então o imperativo não mais seria válido.

Os imperativos categóricos, por outro lado, são os que não estão condicionados. Eles imperam incondicionalmente, de modo total e absoluto, sem limitações. Por exemplo:

---

<sup>27</sup> Garcia Morente, M. *Fundamentos de Filosofia*. Ed. Mestre Jou. São Paulo, 1979.

“Respeita os teus pais”, “honra a tua pátria”, “não mates outro homem”, “defende os mais fracos” e outros mandamentos morais.

Para este filósofo, moralidade não é o mesmo que legalidade. A legalidade de um ato voluntário consiste em que a ação esteja ajustada às leis. Não basta, no entanto, diz ele, que uma ação seja legal para que seja moral. E também dizia o Dr. Deming que não basta que uma organização esteja homologada pelas mais famosas auditorias para que essa organização tenha qualidade. Segundo ele, o indicador que confirmava a presença da qualidade era perceber as pessoas trabalhando felizes.

Para que uma ação seja moral é necessário que aconteça algo no instante que antecede à ação, na vontade de quem a executa. Se uma pessoa ajusta perfeitamente os seus atos à lei, porém, assim o faz porque teme o castigo -- como acontecia na Hiperultra -- ou lhe apetece uma recompensa. Neste sentido, a sua conduta não seria, para Kant, moral. Um ato moral tem pleno mérito moral quando a pessoa que o realiza determinou-se a realizá-lo: porque é esse o ato moral devido.

Os atos em que não há pureza moral, aqueles em que a lei foi cumprida por temor do castigo ou por expectativa de recompensa, são atos nos quais, na interioridade do sujeito, o imperativo categórico transformou-se habilmente em hipotético. Na Hiperultra, em lugar de ouvir a voz da consciência moral que nos diria “a qualidade busca o bem e o crescimento das pessoas”, escutávamos a voz do imperativo hipotético: “se não quiseres desagradar o Dr. Cunha, se quiseres conservar o emprego, pratica os métodos da qualidade”.

Para Kant, uma vontade é plena e realmente pura, moral, valiosa, quando as suas ações estão regidas por imperativos autenticamente categóricos. Em toda ação há uma *matéria*, que é aquilo que se faz ou aquilo que se omite, e uma *forma*, que é o porque se faz ou porque se omite. Também, nesta perspectiva, faltou a *forma* para o TQC na Hiperultra. A lei moral universal é, para Kant:

*“Age de maneira que possas querer que o motivo que te levou a agir seja uma lei universal”.*

Assim, os imperativos categóricos, que conduzem a ações nobres, estão fundamentados em princípios morais. E é também assim que vemos acontecer na prática aparentemente bem-sucedida do TQC no Japão, onde as ações das pessoas que nele trabalham parecem estar, em geral, inspiradas em imperativos categóricos, ou pelo menos bem mais categóricos que os que estamos acostumados a ver no nosso meio.

Possivelmente foram os imperativos categóricos que possibilitaram ao Japão e a outros povos, como o alemão, por exemplo, a recuperação das tragédias econômicas, sociais e estruturais em que se perceberam imersos no pós-guerra. A recuperação da honra, da dignidade e da identidade nacional foi para eles provavelmente um potente motor moral que impulsionou os esforços de todos.

Talvez o nosso descuido com a forma, com o porquê, e a nossa concentração cartesiana no método tenha facilitado a instalação de imperativos hipotéticos para o TQC no Brasil e em outras regiões. E estes tornam a tarefa massante, penosa e inglória, com uma escassa retribuição de satisfação. Desta maneira, o encontro com os princípios morais que nos conduzam a imperativos categóricos pode muito bem ser um farol indicador do rumo da nossa navegação ao porto da qualidade.

E como é que percebemos a presença da qualidade?... A satisfação e o prazer são os primeiros indicadores. E são sentimentos! O que quer dizer que, quando falamos em qualidade, também entra em jogo o coração. A qualidade não é comunicada apenas pela inteligência e pela percepção, mas também pelo coração. E o coração nos dá muito medo. Talvez porque no seu domínio as coisas ficam imprevisíveis, fora do nosso controle. E não existe nada que incomode mais a um administrador que lidar com algo fora do seu controle.<sup>28</sup>

Isto se deve à nossa tradição científica cartesiana, que privilegia o raciocínio, subestimando os sentimentos. Paradoxalmente, ao exaltar apenas o raciocínio, o pensamento criativo, nascido da frustração no sentido proposto por Bion (vide capítulo 2), que propulsiona o crescimento, tem pouco ou às vezes nenhum espaço. O termo tradição deriva

---

<sup>28</sup> O maior desastre pode estar acontecendo, mas ele sem dúvida será menos ameaçador *se já o estivéssemos sabendo*.

do latim *traditio*: transmissão, entrega (traição?). Efetivamente, quando nos refugiamos na tradição nos sentimos absolvidos no julgamento a que nos imaginamos permanentemente submetidos pela sociedade. Nos submetemos então, isso sim, à condição de massa, entregando a nossa individuação. Passamos a ser títeres do destino. Ter idéias ou concepções próprias, por outro lado, é assustador e perigoso. Mais fácil é utilizar a razão como defesa que nos isola e protege da dor que significa a mudança.

E a nossa ciência, embora tenha conseguido avanços prodigiosos em várias áreas do conhecimento e suas aplicações tecnológicas, não consegue explicar o mistério da vida, do qual a qualidade faz parte. Não é por acaso que, em inglês, *estar enamorado* se diz "to fall in love". Cair em namoro. Cair! Estar em desvantagem! Perder o controle!

A proposta da qualidade, tal como foi formulada pelo Dr. Deming, e que deu origem ao TQC, tem como objetivo principal conseguir a satisfação das pessoas como única alternativa para garantir a preservação dos negócios. E põe a serviço desta satisfação todos os recursos econômicos, técnicos e científicos que daqui para frente deixarão de ser fins em si próprios para converter-se apenas em meios para conseguir a finalidade fundamental: *a satisfação do ser humano*.

Não é, porém, toda e qualquer satisfação que resulta em qualidade moral. Há também categorias de satisfação. A satisfação derivada do atendimento de demandas patológicas não introduz qualidade. Por exemplo a satisfação que um toxicômano obtém através do consumo de drogas alucinógenas. Nem há qualidade nas satisfações egoístas ou sádicas que se conseguem através da insatisfação ou do sofrimento dos outros.

O prazer individual e imediato ou hedonista<sup>29</sup> está também na graduação inferior da escala de valores da satisfação, nas necessidades que Maslow chamou de déficit. E, no entanto, é na satisfação deste tipo de prazer que a nossa civilização ocidental coloca boa parte dos seus anseios. Parece haver um contraste notável entre a qualidade dos nossos desenvolvimentos tecnológicos e o desenvolvimento da qualidade do nosso prazer, na

---

<sup>29</sup> Do grego *hedoné*, doutrina que considera o prazer imediato e individual o único bem possível, princípio e fim da vida moral. Novo Dicionário Aurélio, Nova Fronteira.

medida em que esta última tem se aprimorado relativamente bem menos na sua carreira evolutiva desde as eras primitivas.

No estágio atual da nossa cultura, é graças à necessidade de satisfazer esse nosso prazer imediato que a maior parte das empresas existem e fabricam bens de consumo cada vez mais atraentes, confortáveis e de vida mais breve. E não há nada de mau nisto, digo apenas que é uma finalidade insuficiente para dar sentido às nossas vidas. Nas organizações que se norteiam por este plano da hierarquia de valores, com pouca ou nenhuma preocupação pela qualidade dos fins, a qualidade como sistema parece chegar como um agente destinado apenas a melhorar a eficiência, a produtividade, as vendas, a lucratividade. As especificações e características de qualidade passam, desse modo, a ser *matéria sem forma*. E esta visão, no meu parecer, subestima e desperdiça o alcance da qualidade, favorecendo também a consolidação das resistências.

Todavia, a síntese das ricas idéias, e dos legados decorrentes da construção das vidas e mortes dos sábios dos quais nos ocupamos, autoriza-nos a introduzir uma mais rica classe na escala da satisfação, associada com a virtude e propondo um significado, um *telos*, uma *forma* para a qualidade. Para eles, atrás da idéia de qualidade abrigam-se valores morais e éticos que dão ao termo uma formidável contundência. Com efeito, ao dizer *qualidade* estamos significando de uma vez *Verdade, Justiça, Coragem, Lealdade, Sabedoria, Confiança, Respeito, Esperança, Trabalho, Responsabilidade, Harmonia...* E são precisamente estes os nossos mais caros valores, que dão sentido e esperança à vida, embora poucas vezes os declaremos, por temor de parecermos ingênuos.

A história das civilizações nos mostra, no entanto, que não foi, e ainda não é, fácil para nós mortais, acorrentados às limitações da condição humana, lidar com coerência neste campo de referenciais. Porém, o fato de que a tarefa seja ciclópica não impede que, ao empreendê-la com humildade, coragem, desprendimento e autêntica paixão, possamos nela encontrar a almejada satisfação moral.

Segundo Kant, não é o que o homem faz o que define a moralidade de um ato humano e a satisfação moral dele decorrente, mas a intenção com que o realiza. Por isso não é necessário e nem possível atingir a perfeição, basta procurá-la como um imperativo

categórico. Sabemos que pela nossa condição humana, devido à ação do nosso cavalo de má raça, estamos impossibilitados para alcançá-la. Mas poderemos mesmo assim desejar participar do *banquete dos deuses*.

O fim da qualidade não é então a perfeição, como se induz das propostas do “zero defeito”. Esta seria uma finalidade onipotente, uma idealização desumanizada. *Perfeito* vem do latim *perfectu*, “feito até o fim”, “acabado”, “terminado”,... “morto”. Perfeito é cadáver: *per-“fazido”*. A finalidade da qualidade, em vez disso, está na direção do aperfeiçoamento, numa dimensão humana, limitada, porém moral, exequível, que dá sentido à vida...

E onde está a qualidade? Onde a situamos? Onde a procuramos? Num primeiro impulso, tentamos confinar a qualidade nos objetos com os quais temos contato. Mas basta uma rápida reflexão para nos convencer de que esta não é uma característica que possa encontrar-se intrinsecamente incorporada a eles. A qualidade que sentimos na presença de determinados objetos não é neles imanente, ela é instalada neles por circunstâncias adequadas. É consequência de algo...

Com efeito, objetos que foram no passado de alta qualidade, hoje não são mais, como os vestidos, as armaduras, a máquina a vapor entre tantos outros. Além disso, temos consciência da velocidade de obsolescência dos artigos fabricados nos nossos dias: produzidos com a mais moderna tecnologia eletrônica, ela nos predispõe a supor que a qualidade seja mutante e inatingível.

Afirmar que a qualidade não está nos produtos fabricados é hoje bastante comum, e não nos causa surpresa. Poucos são os que a pensam nos objetos. O que não é comum é encontrar clareza e coincidência sobre a questão da sua essência, do que está por trás, do que sobre ela não é dito, e do porquê não é dito. Por exemplo, os divulgadores da proposta proclamam coisas do tipo: “A Qualidade começa e termina com o treinamento”; mas não enfatizam outras coisas do tipo “A Qualidade começa e termina com a Verdade”. Talvez seja porque “mais difícil do que estar preparado para o Paraíso, é estar preparado para a Verdade”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Esta afirmação foi proferida pelo Dr. Odilon de Mello Franco Filho, membro efetivo da Associação Brasileira de Psicanálise de São Paulo, na Conferência *A prática Psicanalítica nas Culturas Contemporâneas*, em Marília, 23/09/95.

Resta a tentativa de centrá-la no homem. Seria ele quem outorga as características de qualidade aos objetos?...Mas esta perspectiva tampouco prospera. Basta apreciar que um mesmo homem pode experimentar atitudes de afinidade ou antipatia frente a um mesmo objeto dependendo das suas necessidades e das circunstâncias que envolvem os dois. Um prato de comida será apreciado com diversos graus de qualidade, dependendo da fome do indivíduo em questão, e, à medida que esta necessidade fisiológica vai ficando satisfeita, as exigências de qualidade aumentam. Quero dizer que não há qualidade intrínseca no homem isolado em si próprio, numa postura solipsista,<sup>31</sup> isolada.

Nesta altura é provável que o colega leitor se sinta com o direito de exigir uma resposta para a pergunta: Se a qualidade não está nos objetos nem no homem, que é o principal motivo da nossa preocupação; se não está intrinsecamente em nenhum dos dois únicos protagonistas da cena que temos na nossa frente, onde é que ela deve ser situada?...

Este é, no meu parecer, o âmago da questão e dele se desprendem inesperados prolongamentos que atingem a essência do ser humano. O termo qualidade, para ter sentido, deve estar referido a duas coisas: ao homem e ao contexto (ou às circunstâncias) em que ele está inserido. “Eu não sou eu, mas eu e mais as minhas circunstâncias”, diz José Ortega y Gasset. Do ponto de vista da qualidade não tem sentido pensar no Universo separado do homem que o vivencia, o aprecia e lhe confere um valor; o *seu* valor. E tampouco tem sentido pensar em qualidade para um ser humano alheio ao seu Universo, alienado. Não podemos deixar de interagir com o mundo que habitamos. Mesmo sem nada fazer, estamos interagindo. Existe assim uma dualidade, uma relação entre sujeito experienciador, o homem, e o objeto experimentado, o *seu* mundo. Por isso podemos dizer que:

*a qualidade esta situada na relação entre o homem e o mundo...*

Se esta proposição for verdadeira, a qualidade estaria presente como mediadora em todos os âmbitos da vida do homem, cobrando continuamente dele uma atitude de coerência e respeito em todos os seus atos de inter-relação com os outros homens e com o mundo.

---

<sup>31</sup> O *solipsismo* é uma doutrina segundo a qual a única realidade no mundo é o eu individual.

Neste sentido, a dimensão de qualidade intervém não somente na obra material concreta, produto da criatividade e do trabalho, mas também em muitos outros inesperados e sensíveis âmbitos da existência individual, social e política.

Passam agora a ser relações de qualidade as que existem entre pais e filhos, marido e esposa, entre irmãos, entre Nações. Assim, poderíamos, por exemplo, pensar na qualidade numa relação entre um pai e o seu filho. Ao invés de fortuna, este pai deixaria como legado, para o seu filho, os valores da amizade, lealdade, dignidade, virtude... E ao mesmo tempo lhe conferiria o prolongamento da sua missão. Uma missão sábia, sagrada e possível, que consiste em *transformar o que recebemos em algo melhor...*

O prazer que nos proporciona o conforto é uma resultante do aumento da qualidade dos produtos que manufacturamos, assim como o aumento da qualidade da medicina, da psicologia, da administração do trabalho contribuíram para melhorar a qualidade de vida.

Quando Aristóteles dizia que o homem é um animal político também estava preocupado em instalar qualidade na política. E não acha o meu caro colega leitor que a qualidade na política é importante? A nossa política tem qualidade?

Mais ainda, mesmo acedendo à dimensão religiosa, o paraíso e o inferno não seriam também uma questão de qualidade?... Eles talvez não estejam no lugar infinitamente distante que os nossos mitos religiosos nos ensinam, mas bem próximos, dentro de nós mesmos, no nosso coração. Fazemos da nossa vida um paraíso ou um inferno, dependendo da nossa relação com o mundo. Até a relação do homem com Deus evoca a qualidade, porque a perfeição a Ele atribuída é o mais excelso norte para esta.

Somente podemos esperar que o homem se disponha a projetar a qualidade na sua obra se primeiro o ajudarmos a entender as transformações que a qualidade pode lhe proporcionar. O incentivo para aplicar a qualidade na vida é a melhoria da própria qualidade da vida.

Apesar de toda essa nossa reflexão, continua difícil estabelecer uma finalidade universal para o TQC. Podemos apenas atrever-nos a predizer que, caso exista, certamente não será cartesiana. O mais provável, no entanto, é que não exista apenas *uma* finalidade, mas *várias*, talvez infinitas. Talvez a Qualidade seja uma das Grandes Sínteses e tenha o seu

lugar cativo no panteão dos significados formidáveis que a limitação humana não consegue definir em palavras, tais como Deus, Alma, Amor, Virtude, Verdade, Ser, Eternidade...

Quiçá, à época em que vivemos, a nossa relação com os colegas de caminhada e o compromisso do legado moral para com os nossos filhos não mais nos permitam evadir-nos e sermos neutros ou indiferentes no que diz respeito à nossa relação com a qualidade.

Porque agora temos consciência de que ela está, como também esteve ao longo da penosa marcha dos nossos ancestrais, no devir da civilização, não apenas confinada ao campo profissional onde ganhamos o pão, mas também e, fundamentalmente, ao campo da nossa intimidade pessoal, onde está em jogo a nossa alegria de viver. Talvez devamos passar a nos preocupar mais com a hierarquia da nossa satisfação e com a qualidade do nosso prazer. Deveremos optar, e sermos os artífices para esculpir a finalidade da qualidade na nossa vida. E esta finalidade estará subordinada à qualidade pessoal de quem a escolhe. Talvez possamos também escolher mais do que uma finalidade.

Para alguns a finalidade pode ser imediatista, superficial e ingênua. Para outros pode ser apenas utilitária. Para alguns, pode ter uma conotação moral de crescimento e atualização. Para outros pode ser a sua missão e sentido da vida. Mas ninguém poderá ficar alheio a ela e, sobretudo, quem dela tomar consciência não mais poderá culpar o destino pela sua infelicidade.

Se ao consultar o nosso coração, constatarmos que a nossa escultura não é rica e nem bonita, mas pobre e feia, não precisamos perder as esperanças, porque graças à nossa condição humana dispomos também, além das nossas penúrias, de um divino privilégio: a possibilidade de mudar.

Talvez não seja imprescindível encontrar um fim universal para a qualidade. O seu real benefício, possivelmente, obtém-se, como Kant pensava, na intenção moral de procurar esta finalidade dentro de nós. Para isto deveremos empreender uma profunda e verdadeira investigação da nossa missão e dos nossos valores de vida, descobrindo as nossas misérias, não para culpar-nos, mas para empreender uma honesta e esforçada luta para superá-las, coisa até agora pouco solicitada pela administração tradicional. Estaremos nos dedicando assim a uma tarefa original: a de encontrar um porquê, o *nosso* porquê, o *nosso telos*, não apenas para a qualidade, mas para a totalidade da nossa existência.

Também, creio eu, poderemos finalmente, graças à qualidade, re-construir uma identidade nacional com a qual estejamos mais satisfeitos, podendo assim nos orgulhar por termos encontrado uma rica e rara oportunidade para oferecer a nossa verdadeira, possível e valiosa contribuição pessoal. Certamente as organizações que servimos irão se beneficiar com isso, e a sociedade também. Devemos levar em conta também que talvez estejamos frente à única esperança para a nossa pobre e triste América Latina. Não percamos esta oportunidade, talvez não tenhamos outra! É oportuno lembrar agora a pomba da fábula que não se deixou abalar pelas críticas dos outros animais por levar uma gota d'água no bico para apagar o incêndio na floresta. "Estou fazendo a minha parte", ela respondia com dignidade.

Se não for esta a opção para a nossa vida profissional e pessoal, parece-me que a qualidade continuará a ser... um conjunto de significantes sem significado... vazio, acorrentado, como nós na caverna de Platão, ao produto que fabricamos.

## CAPITULO 4

### REFLEXÕES PARA O FUTURO...

*"Há mais coisas entre o céu e a terra do que pode suspeitar nossa vã filosofia."*

*Hamlet - W. Shakespeare*

Receio que o colega leitor, que tenha até aqui me acompanhado, encontre dificuldade prática para aproveitar o conteúdo comunicado no seu trabalho concreto no campo da Qualidade, no dia-a-dia. Ele irá logo perceber que a aplicação não pode ser direta, de fora para dentro, como no caso dos procedimentos técnicos ou administrativos, mas requer uma elaboração para que emerja depois, de dentro para fora. Esta frustração é previsível, principalmente se o colega estiver habituado à leitura técnica, onde é regra chegar a uma (ou várias) conclusões. Caso contrário, o trabalho não terá valor.

Gostaria de lembrar então ao meu colega que os trabalhos técnicos conclusivos se referem em geral à métodos, ao *know-how*. Para estes objetivos, parciais e limitados, a posse do método, junto ao empenho de um esforço pessoal ou grupal mais ou menos importante, fazem o sucesso alcançável.

No entanto, o assunto que agora ocupa a sua atenção é muito mais ambicioso. A Qualidade Total exige mais do que um *know-how*, que chamarei de físico -- ou seja de métodos e ferramentas --, para distingui-lo de um desejado *know-how* psicológico -- como lidar com as pessoas?. Além, antes disso, precisamos do "*know-why*". Esta investigação do porquê, desenvolvida nos capítulos anteriores, tem a intenção de ajudar a estruturar o pensamento do leitor para que as ferramentas da qualidade sejam também instrumentos da descoberta do seu próprio *know-how* psicológico.

Servirá somente para as circunstâncias particulares do seu contexto, e apenas para um momento da sua organização, e não dará como resultado uma "única verdade", mas uma "verdade complexa". Se, além disso, ele conseguir tomar consciência da provisoriade do

conhecimento assim conseguido, terá acessado a residência do pensamento científico, onde poderá alcançar a “criação” e a “analogia”.

Talvez isto possa ajudá-lo a que sua mente se disponha mais leve, solta, livre para ouvir e crescer junto com o seu cliente *interno* e *externo*, a quem pretende ajudar. A apreciação serena do seu contexto irá lhe ditar, a partir de seu coração, quais os passos que em cada circunstância convirá dar. Se além disto ele se conscientizar de que não há chegada, de que a travessia é para sempre, que o que hoje está sob controle, amanhã poderá evoluir para não estar e vice-versa, irá provavelmente valorizar mais os seus recursos interiores, e se convencer de que a única alternativa talvez seja confiar mais em si mesmo, na sua *capacidade para pensar* que, como foi dito, é muito mais do que raciocinar.

Creio eu que se o seu “porquê” estiver claro, ele irá comunicá-lo de uma ou outra forma aos seus companheiros, que sentirão então necessidade de construir os seus. Isto poderá conduzir ao imperativo categórico. E a qualidade transformar-se-ia em missão, em vez de calvário.

O colega tem também uma outra alternativa, que me parece mais pobre, e que seria colocar a sua locomotiva nos trilhos da linha de receitas traçadas pela catequese da administração de bolso, do tipo “faça isto...ou não faça aquilo...”. Talvez venha a ter sucesso, ou talvez não, mas, certamente, não será autor e sim ator do processo de mudança, e é bem provável que seja então mais uma das suas vítimas, não por perder o emprego, o que pode ou não acontecer, mais por perder algo muitíssimo mais valioso, que é a possibilidade da sua própria transformação. Perderia também assim a emoção de lidar com a incerteza, a alegria de descobrir os seus recursos pessoais inexplorados e incríveis e, por fim, de orgulhar-se de si próprio e se descobrir forte e digno.

Se o colega pudesse falar comigo e me perguntasse por onde começar uma implantação, eu responderia que, em primeiro lugar, trataria de ajudar o meu cliente a reconhecer os seus “porquês”. Tentaria, antes de mais nada, identificar a missão, os valores, a visão e o negócio. Os “como” físicos -- as ferramentas e métodos -- são bastante conhecidos e provavelmente eficientes, e, embora sempre haja algo novo por descobrir, parece-me que são por enquanto suficientes. Por isso não os abordei, e nem os abordarei aqui, embora eu mesmo os utilize com bastante freqüência como profissional da qualidade. Creio que não

serão os diagramas de causa/efeito, histogramas, listas de verificação, gráficos de controle estatístico de processos, estudos de capacidade e nem mesmo as “sete novas ferramentas” que nos eximirão de identificar primeiro o nosso rumo pessoal e depois o institucional.

Este trabalho pretende focalizar aspectos que poucas vezes estão na pauta do estudo do TQC. Por não ser conclusivo, convida ao colega leitor, interessado nos vértices que ele apresenta, a desenvolver suas próprias continuações e conclusões. Parece-me que a comunidade irá se beneficiar com isto.

A finalidade deste empreendimento foi acompanhar a proposta do Dr. W.R.Bion, refletida pelo Professor Antonio Muniz de Rezende, na sua obra já citada. Tal proposta é: “pensar a experiência”, neste caso a minha experiência como engenheiro e administrador de equipes.

Estou ciente de que alguns pontos necessitam de um maior aprofundamento. Assuntos sobre os quais pretendo trabalhar no futuro, mas que deixo assinalados para os colegas que quiserem me acompanhar nessa trilha, fazendo também as suas aquisições. São alguns deles:

- A proposta da Qualidade Total afirma o seu compromisso com o crescimento do ser humano. Tal afirmação parte de um pressuposto questionável: o de que as pessoas em questão já nasceram. Porque não é possível crescer se ainda não se nasceu. Obviamente, estou me referindo a um nascimento simbólico. E não acha o meu colega leitor que, a partir desta perspectiva, são muitos os que trabalham com a qualidade, mas ainda não nasceram? Este nascer, no universo da qualidade, significa um *dar-se conta*, um *insight*, uma *mudança*. Creio que a nossa missão, como facilitadores da qualidade, é parecida com a de Sócrates, ou seja, é a de sermos parceiros de almas.
- Apesar do seu título, este trabalho tem a pretensão de caminhar junto ao leitor apenas até uma ainda distante ante-sala na compreensão do processo de

mudança. Devido à complexidade deste fenômeno, este já é, pois, um objetivo bastante ousado.

É freqüente, no âmbito da qualidade do nosso tempo, que a mudança como crescimento seja imaginada como algo não muito bem definido, que deva acontecer no exterior a nós, “da pele para fora”, nos sistemas, nos relacionamentos, nas atitudes... dos outros. O trabalho pretende evoluir desta visão, quase mágica, para uma outra mais real e menos ingênua. Ninguém pode mudar ninguém. Não temos esse poder. Apenas temos a possibilidade de nos mudar um pouco a nós próprios. E, paradoxalmente, ao mudar-nos a nós mesmos, obrigamos os outros a mudar na maneira de nos tratar. As mudanças para o crescimento exigem separações transitórias, e as vezes profundas “traições” às nossas mais prezadas idéias. *Para crescer é necessário trair!....* E prometem dar-nos em troca da segurança duramente conseguida, a insegurança certa. Para mudar é necessário lidar com a culpa e aprender a sofrer a dor.

*O horizonte parece afastar-se à medida que nos aproximamos...*

Entram em ação, nessas circunstâncias, mecanismos defensivos inconscientes que, como anticorpos, correm pressurosos a neutralizar as mudanças, que são vividas como uma catástrofe na rotina do indivíduo. As idéias que só prometem mudança e dor carecem de hospedeiros para albergá-las, segundo a história da humanidade nos refere. A sabedoria de Platão, no *mito da caverna*, no livro VII da sua obra *República*, traça claras pinceladas sobre o trauma e as resistências que as mudanças suscitam nos homens.

No âmbito do psiquismo, a alteração derivada de uma mudança desorganiza o sistema que estava constituído antes dela, e é por isso chamada de “catastrófica”.<sup>1</sup> Mas esta nomeação não significa fatalmente uma catástrofe

---

<sup>1</sup> A palavra vem do antigo teatro grego, no qual o *coro* cantava a cena na qual depois os atores desenvolveriam os seus papéis. Tal canto chamava-se de *estrofa*. Portanto “catástrofe” significa mudança de cena.

real. Quando o indivíduo é capaz de se transformar, a mudança catastrófica é uma mudança na direção do crescimento e não uma catástrofe.

Portanto, a mudança deve acontecer na nossa interioridade. Mas, mudar o quê? De onde e para onde? Como se faz para mudar? Basta querer? Quem pode mudar? Estas questões merecem também futura reflexão.

- A cultura organizacional, que é influenciada pelos mitos, arquétipos, lendas, heróis e sagas, tem sido bastante pensada pelos fecundos autores da literatura administrativa, a partir dos vértices histórico, social e organizacional.<sup>2</sup> Creio que uma mudança de vértice nesta questão, seguindo o “saber profundo” do Dr. Deming para focalizá-la a partir do campo psicológico, e especialmente psicanalítico, poderia trazer outras contribuições.<sup>3</sup>
- O processo de normalização (ou padronização), é um prolongamento da formulação social das leis. Isto representa um campo digno de maior análise. Não estou me referindo apenas ao processo da sua construção e sistematização, que está magnificamente delineado na obra do Professor Falconi Campos, *Qualidade Total - Padronização de Empresas*, mas a alguma contribuição nos aspectos psicológicos do comprometimento.
- Os fenômenos de inter-relação, comunicação e participação nos grupos, que não foram tratados neste trabalho, já foram também objeto da literatura administrativa, pois eles são cruciais na construção da qualidade. Mesmo assim, a questão do desenvolvimento no grupo da maturidade necessária para entender, se convencer e se comprometer de corpo e espírito com o TQC, continua a ser um sério desafio.

Creio que a permanente evolução do pensamento da psicologia psicanalítica

---

<sup>2</sup> Shein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, 1992.

<sup>3</sup> Ver, por exemplo, Ovídio, *As Metamorfoses*. Ediuro, 1983; Freud, S. *El Malestar en la Cultura*. Obras Completas, Volume III, Biblioteca Nueva, Madrid, 1968; Yampsey, N., *Psicoanálisis de la Cultura*, Paidós, Buenos Aires, 1981.

sobre esta questão poderia oferecer algumas outras contribuições. Poderia, por exemplo, nos ajudar a tomar consciência de que todo grupo necessita e rejeita, ao mesmo tempo, uma idéia nova, e que a maneira mais simples de rejeição é aderir a ela, aceitando-a aparentemente.

O Dr. David Rosenfeld, membro efetivo da Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires, Argentina, referindo-se aos fenômenos de inter-relação grupal, parte da reflexão de Sartre: para ele, *um grupo não é algo do qual alguma vez possamos dizer que tenha sua estrutura acabada ou que atingiu a sua completude*. O grupo é um processo dialético em marcha, em permanente transformação, nunca algo concluído, cristalizado, fossilizado. Todavia, para o Dr. Rosenfeld, há presentes nos grupos diferentes modalidades de intermediação: *fusão, juramento, organização, fraternidade-terror e institucionalização*.<sup>4</sup>

- A questão da liderança é central para o Dr. Deming, que a cita no seu sétimo princípio: "Instituir liderança. O objetivo da liderança deve ser o de ajudar pessoas, máquinas e sistemas a trabalharem melhor. A liderança da gerência precisa ser descentralizada, bem como a dos trabalhadores da produção". A palavra nuclear, "ajuda" é sábia, mas também difícil. Da mesma forma que a idéia nova, o líder e a sua ajuda são, ao mesmo tempo, aceitos e rejeitados. Os grandes líderes da história, tais como Sócrates, Jesus Cristo, ou Mahatma Ghandi, foram vítimas desta reação. É precisamente este o seu sacrifício, que nos trouxe vida e esperança.

Como engenheiro, não posso deixar de compreender àqueles colegas que, com formação semelhante, no campo das ciências físico-matemáticas ou da administração, estejam concluindo, ao chegar até aqui, que o benefício que obterão da leitura deste trabalho será menor que o esforço que nela empreenderam. Não os censuro, e lhes comunico o meu agradecimento. Desejo-lhes também que encontrem outros vértices, e certamente os há, que os gratifiquem no caminho da qualidade. Pelo meu lado, ficarei também atento para aceder a

---

<sup>4</sup> Rosenfeld, D., *Psychoanalysis and Groups - History and Dialectics*. Karnac Books, London, 1988.

outras alternativas. De toda maneira continuaremos a ser construtores da mesma Catedral da Qualidade. Poderemos ajudar de várias maneiras a homologar às organizações, mas jamais poderemos homologar-nos a nós mesmos... graças a Deus!

Outros colegas, talvez tenham se interessado pela abordagem aqui apresentada, mas se sintam pouco familiarizados com os enfoques de campos do conhecimento que não fazem parte da sua formação acadêmica. Isto tem remédio. Coloco à disposição deles, em anexo uma relação das obras a partir das quais meu pensamento se estruturou, dando assim ao colega a oportunidade de nutrir-se nas fontes que me inspiraram. Algumas delas não tem conexão direta com o texto agora apresentado, mas todas tem uma profunda relação estruturante. A sua leitura irá demandar algum tempo, mas em compensação o colega irá descobrir que, além de lhe ser útil para trabalhar como profissional da qualidade, provavelmente lhe servirá para muitas outras circunstâncias da sua vida. É ainda provável que em muitas dessas obras imortais o colega encontre mais alguns tesouros, que me passaram despercebidos.

Em alguma parte deste trabalho, disse que a *de-cisão* é difícil porque carrega dor, dor que deve ser sofrida, para poder ser elaborada. E estou frente à decisão de que está na hora de concluir esta trabalho e despedir-me do paciente colega. Por curioso que pareça, embora não o conheça, despedir-me de você me traz dor.

Penso que esta minha dor tem origem na consciência de que, se você me acompanhou até aqui, suportou a frustração e portanto também sentiu dor. Dor de tomar contato com a incerteza, com a provisoriedade, com as nossas limitações e vulnerabilidade. Dor de descobrir que é muito difícil crescer e, mais ainda, estar feliz. Dor pelas questões que talvez tenha plantado em você, como, por exemplo, a de que a *Qualidade* não é um continente fixo, mas um barco que pode nos levar a diferentes portos. Talvez a dor, senão do abandono, pelo menos da relativização da cena lógica dos métodos e ferramentas, que traz tranquilidade, para ingressar na densa e inescrutável floresta da mente humana... e principalmente da sua própria mente... Dor produzida pelo faixó de sombras que tenha talvez colocado sobre o que antes lhe parecia mais ou menos claro. E talvez dor de tomar consciência da insignificância escondida na nossa soberba. E por fim a dor de perceber

durante quanto tempo ignoramos a divina e verdadeira força insuflada na nossa alma, e que nos faz partícipes do verdadeiro privilégio de sermos homens, capazes de amar, de sentir compaixão e solidariedade. E de, no momento da partida, deixar uma lembrança.

Mas esta dor não é para ser vivida como um castigo da vida. Ao contrário, tem um sentido muito mais otimista, porque é uma dor nascida da verdade, que nos faz pensar e, através do pensamento, nos ajuda a crescer.

Sinto agora uma dor parecida com a que senti quando decidi despedir-me dos colegas da Hiperultra para iniciar um outro caminho na minha vida profissional. Naquele momento, consegui elaborar aquela dor iniciando, muito tempo antes da separação se concretizar, uma carta, que fui escrevendo aos poucos. Era a minha carta de despedida, que entreguei no dia da minha saída. Transcrevo-a a seguir, deixando-a assim como mensagem de afeto, agradecimento e despedida também para o meu amigo leitor:

*Aos meus Colaboradores*

*Colegas*

*e Amigos da Hiperultra:*

*É um momento significativo para mim, este em que o caminho que durante vários anos percorremos juntos chega ao seu fim. Por isso, para não deixá-lo esquecido na indiferença, obedeci a um impulso do meu coração, escrevendo estas linhas que levam uma mensagem de despedida, mas também de encontro.*

*Eu acredito nos meus sonhos, e é alimentado por eles que vou à procura do meu destino. Acredito no homem com os seus componentes miseráveis e divinos, e sobretudo na sua capacidade de sobreviver através da cooperação. Também acredito no Brasil, terra generosa e hospitaleira de homens e mulheres que lutam, amam, sofrem e esperam.*

*Respeito, afeto e compromisso são os sentimentos recíprocos que impregnaram o nosso espaço durante o tempo em que estivemos juntos. Sinto que assim nos enriquecemos e escolhemos a integração no grupo em vez do individualismo egoísta.*

*Desejo dizer a todos que o nosso encontro na vida da Hiperultra não foi apenas uma circunstância vulgar nascida da necessidade de trabalhar para ganhar o sustento, mas também um crescer juntos, aprendendo a entender e respeitar a presença do outro com as suas diferenças, necessidades, crenças, idéias, personalidade, competência e limitações; foi apreender a ter paciência e sobretudo a compreender que todo agrupamento humano somente consegue atingir o seu objetivo comum quando se estrutura em compromissos recíprocos.*

*Vivemos grandes desafios, e cedo compreendemos que somente podíamos vencê-los através da cooperação e do trabalho organizado em equipe, porque quando estamos sozinhos as ameaças se magnificam e às vezes se tornam insuportáveis. Nesses momentos em que o mundo nos parece adverso e sombrio, aprendemos a valorizar o calor de um coração amigo, com quem abrir as nossas angústias, e depois, quando o empenho e a perseverança nos conduzir ao sucesso, nos sentimos felizes de ter com quem compartilhá-lo.*

*Quem propiciou esse nosso encontro foi a Hiperultra, que também foi algum dia um sonho na cabeça do seu fundador, e hoje é uma realidade da qual o Brasil pode se orgulhar. Por isso, estas modestas linhas devem conter uma homenagem também à ela, que nos propiciou condições para podermos empenhar as nossas forças, conhecimentos, experiência e esperanças. Vestir a camisa da Hiperultra significa estar sempre dispostos a enfrentar o mais assustador dos desafios, qual seja o de vencer as próprias limitações que estão dentro da gente, sermos capazes*

de questionar as nossas ideias e crenças, e sobretudo de sermos humildes e suscetíveis para aceitarmos que não somos donos da verdade e somos capazes de mudar. Estas exigências nos impulsionaram a crescer, a criar coragem e encontrar um sentido para o emprego das nossas capacidades.

Uma fração nua e jovem das nossas vidas se passou nesse período. Como ela é valiosa, desejo conservá-la viva e presente para que me acompanhe juntos com a lembrança de você, pelas caminhadas que o destino me depara daqui para frente.

Sei que esta carta não está escrita na linguagem técnica e objetiva que usamos no nosso dia-a-dia, devida às características da nossa profissão, mas foi a maneira que encontrei para comunicar os meus sentimentos, porque "o coração tem razões, que a própria razão desconhece". E os sentimentos são um privilégio que Deus deu ao homem para que, por exemplo, ao amar, possa abrigar a esperança.

Também a minha mensagem é de agradecimento pela confiança e o carinho que sempre me foram dispensados por todos e de desculpas pelas eventuais frustrações que as minhas limitações possam ter causado.

Mas o objetivo principal desta minha emocionada carta é de dizer que o nosso encontro não acabou e que, embora os nossos caminhos se separem, continuaremos a ser filhos de um mesmo Deus e portantes... irmãos na vida.

*Um grande abraço para todos:*

*Féctor Rafael Lisonda*

*dezembro de 1990*

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

- ADIZES, I., *Os ciclos de vida das organizações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1993.
- ALIGHIERI, D., *A divina comédia*. Ed. Espasa-Calpe, São Paulo, 1984.
- ALVES, R., *Filosofia da ciência*. Ed. Brasiliense. São Paulo, 1981.
- BETTELHEIM, B., *Freud e a alma humana*. Ed. Cultrix, São Paulo, 1982.
- BONNARD, A., *A civilização grega*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1980.
- BOSSERT, J. L., *Quality function deployment*. Ed. ASQC, Quality Press -Marcel Dekker, 1991.
- BRONOWSKI J., *A Escalada do homem*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1979.
- BUBER, M., *Eu e tu*. Ed. Cortez & Moraes, São Paulo, 1977.
- CAMPBELL, J., *O poder do mito*. Ed. Associação Palas Athena, São Paulo, 1990.
- CAMPOS, V.F., *TQC, Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1992.
- CAMPOS, V.F., *TQC, Gerência da Qualidade Total*. Ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1987.
- CAMPOS, V.F., *TQC, Qualidade Total, Padronização de Empresas*. Ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1991.
- CAPRA, F., *O Ponto de mutação*. Ed. Cultrix, São Paulo, 1982.
- CARLZON J., *A hora da verdade*. Ed. Cop, São Paulo, 1990.
- CERVANTES, M., *Don Quijote de la Mancha*.
- CHIAVENATO, I., *Teoria Geral da Administração*. McGraw-Hill, São Paulo, 1987.
- CIAMPA, D., *Total Quality- a user's guide for Implementation*. Addison-Wesley Publishing, Reading - Massachusetts, 1992.
- COVEY, S. R., *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. Ed. Best Seller, São Paulo, 1989.
- CROSBY P.B., *Qualidade é investimento*. Ed. José Olympio, Rio de Janeiro, 1979.
- DEMING, W.E., *Qualidade: a revolução da administração*. Ed. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.
- DRUCKER P.F., *La gerencia; tareas, responsabilidades e prácticas*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

- DRUCKER P.F., *O gerente eficaz*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1977.
- FEIGENBAUM, A.V., *Controle da Qualidade Total*, Makron Books, São Paulo, 1994.
- FREUD, S., *El malestar en la cultura. Obras Completas*, Vol. III - Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1968.
- GALBRAITH, J.K., *A era da incerteza - História das Ideias Econômicas e as suas Conseqüências*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1982.
- GOETHE, J.W., *Fausto*. Ed. Planeta, Barcelona, 1980.
- GOLDRATT, E. e COX, J., *A meta*. Ed. Imam, São Paulo, 1990.
- HALL, C. S. - LINDZEY G., *Teorias da personalidade*. Ed. E.P.U. - Editora Pedagógica Universitária, São Paulo, 1984.
- HAWKING, S., *A brief story of time*. Ed. Bantam Press - London, 1989.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H., *Psicologia para administradores de empresas*. Ed. EPU, São Paulo, 1977.
- HORNEY, K., *A Personalidade neurótica do nosso tempo*. Ed. Difel, São Paulo, 1984.
- HUBERMAN, L., *História da riqueza do homem*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1985.
- IMAI, M., *Kaizen, a estratégia para o sucesso competitivo*. Ed. Imam, São Paulo, 1992.
- IRIBARREN, M., *Los grandes hombres ante la muerte*. Ed. Montaner e Simon S.A., Barcelona, 1965.
- ISHIKAWA, K., *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo, 1976.
- ISHIKAWA, K., *TQC - Total Quality Control - Estratégia e Administração da Qualidade*. Ed. IM&C Internacional, São Paulo, 1986.
- JAEGUER, W., *Paideia*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1979.
- JAY, A., *O Homem S.A*. Ed. Edibolso, São Paulo, 1975.
- JAY, A., *Maquiavel e gerência de empresas*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1974.
- JOSEPH, B., *Equilibrio psíquico e mudança Psíquica*. Instituto de Psicanálise de Londres, Ed. Imago, 1992.
- JUNG, C.G., *O Homem e os seus símbolos*. Ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1964.
- JURAN, J.M. e GRZYNA F.M., *Controle da Qualidade-Handbook*. Ed. Makron Books, São Paulo, 1991.
- JURAN, J.M., *Planejando para a Qualidade*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1988.

- KUME, H., *Statistical Methods for Quality Improvement*. Ed. AOTS, Tokyo, 1985.
- LOISI, O., *I ching*. Ed. Planeta, Buenos Aires, 1992.
- MAQUIAVEL, N., *O príncipe*. Ed. Círculo do Livro, São Paulo,
- MIZUNO, S., *Gerência para melhoria da Qualidade - As Sete Novas Ferramentas do Controle da Qualidade*. Ed. LTC, Rio de Janeiro, 1993.
- MOELLER C., *O Lado humano da Qualidade*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1992.
- MORENTE, M.G., *Fundamentos de filosofia*. Ed. Mestre Jou, São Paulo, 1980.
- MORRIS, D., *O macaco mi*. Ed. Record. Rio de Janeiro, 1967.
- OSHO., *A nova alquimia*. Ed. Cultrix, São Paulo, 1985.
- OVIDIO., *As metamorfoses*. Ed. Ediouro, São Paulo, 1983
- PETERS, T. J. e WATERMAN, R.H., *Vencendo a crise*. Ed. Harbra, São Paulo, 1983.
- PIRSIG, R. M., *Zen e a arte da manutenção de motocicletas*. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1984.
- PLATÃO, - *Diálogos - A República* - Ed. Ediouro, São Paulo.
- PLATÃO, *Diálogos- Mênem -Banquete - Fedro*. Ed. Ediouro, São Paulo..
- RAJNEESH, B. S., *Until you die*. Ed. Rajneesh Foundation, Poona, 1976.
- REDDIN, W. J., *Eficiência gerencial*. Ed. Atlas, São Paulo, 1976.
- REZENDE, A.M., *Bion e o futuro da psicanálise*. Papyrus, Campinas, 1993.
- SAGAN, C., *Cosmos*. Ed. Francisco Alves, Rio de Janeiro, 1984.
- SAGAN, C., *Los dragones del Eden. Especulaciones sobre a evolución de la inteligencia humana*. Ed. Grijalbo, Buenos Aires, 1980.
- SCHEIN, E.H., *Organizational culture and leadership* -Jossey - Bass Publishers - San Francisco, 1989.
- SEGAL, H., *Introducción a la obra de Melanie Klein*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1970.
- SENGE, P.M., *A quinta disciplina*. Ed. Best Seller, São Paulo, 1990.
- SERVAN-SCHREIBER J.J., *O desafio mundial*. Ed. Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1980.
- SHAKESPEARE, W., *Hamlet*, em obras completas. Ed. Aguilar, Madrid, 1961.
- SOR D. e SENET DE GAZZANO M.R., *Cambio catastrófico*. Ed. Kargiemann, Buenos Aires - 1988.
- SOR D. e SENET DE GAZZANO M.R., *Fanatismo*. Ed. Ananké, Buenos Aires - 1993.

- TOYNBEE, A., *A humanidade e a mãe terra*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1979.
- TOYNBEE, A., *Um estudo da história*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1986.
- VERGUEZ, A e HUISMAN, D., *História dos filósofos ilustrada pelos textos*. Ed. Freitas Bastos, Rio de Janeiro, 1984.
- WOMACK, J. P, - JONES, D. T. e ROOS, D., *La máquina que cambió el mundo*. Ed. McGraww Hill, Madrid, 1990.
- YAMPEY, N., *Psicoanálisis de la cultura*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1981.
- ZOHAR, D., *O ser quântico*. Ed. Best Seller, São Paulo, 1990.