Educação para a qualidade de todos nós*

Valderez F. Fraga**

Sumário: 1. Introdução; 2. Qualidade, totalidade e pessoas; 3. A técnica e a visão; 4. Qualidade, educação e espírito humano: um sentido comum; 5. Paralelo com o desenvolvimento organizacional; 6. Qualidade é desafio aos setores público e privado.
Palavras-chave: qualidade; educação; espírito humano.

Releitura dos mestres da QT. Natureza das relações entre qualidade, educação e espírito humano. *Know how* para a *transformação* da filosofia QT em uma maneira de viver e de trabalhar.

Education for the quality of all of us

This article relies on rereadings of the TQM masters, searches for the nature of the relationship among quality, education and human spirit and finds a common phenomenological orientation toward new levels of development of quality, education and spiritual advancement, permanently. While quality seems more what is pursued by the humane, education seems more what is founding this human drive. Those findings reinforce and clarify the TQ philosophy, challenging public and private organizations in terms of know how to operate the transformation of the TQ philosophy into a way of working and living.

1. Introdução

Este artigo procura apreender e explicitar o sentido que está faltando para operacionalizar a concepção da administração da qualidade, que não se contenta com a técnica da qualidade total porque está fundada numa posição filosófica humanista, assumida pelos grandes mestres da QT, especialmente Ishikawa, Imai, Juran e Deming.

2. Qualidade, totalidade e pessoas

Antes de enfrentar essa tarefa, é necessário, porém, abordar algumas dificuldades reconhecidas até por teóricos da qualidade total e que, sendo de origem semântica, contribuem para interpretações equivocadas e aplicações incoerentes dos fundamentos da QT. Essas dificuldades têm sido identificadas não só pelos leigos, mas também por *experts* em administração da qualidade como, por exem-

* Artigo recebido em jul. e aceito em out. 1995.
** Mestre em educação e desenvolvimento humano (GWU — USA); doutora em educação (UFRJ); consultora em DRH.

plo, Imai, que, em sua "Estratégia Kaizen", estimula um melhor entendimento dos conceitos tanto de qualidade quanto de total.

A literatura sobre os mestres da qualidade total reconhece que qualidade não trata de um estado a ser atingido, mas de cada pequena melhoria que vai superando problemas das mais diversas naturezas. Quando se fala de administração da qualidade total, faz-se referência à totalidade do ciclo de vida que envolve tudo e todos: áreas de atividades, níveis hierárquicos, funções e atribuições, fornecedores e clientes, buscando a melhoria de processos, sistemas, instrumentos, relações, práticas, desde antes do *design* até o *feedback* do produto e a retomada do ciclo, melhorando toda a trajetória, para atender a necessidades presentes e futuras do cliente interno e externo à organização, visando, em última instância, melhorar a vida das pessoas.

Mas o desejo de enfatizar a estratégia da qualidade permeando toda a instituição — e não somente a área de produção — criou alguns ruídos na comunicação. Existe qualidade total? Quem estaria satisfeito com uma qualidade definitiva? Se é total, tem limites; então, deixa de ser qualidade? Qualidade é excelência? Qualidade é total ou permanente? Estes são questionamentos freqüentes na empresa e na universidade.

A resposta que a leitura dos mestres possibilitava esboçar — e que os atuais estudos que retomam cada um deles em suas experiências já permitem fornecer — é que a qualidade é total quando envolve tudo e todos, quando vai satisfazendo e sendo substituída por novas necessidades e possibilidades a cada conquista. Pode continuar qualidade, mesmo total, no defeito zero; é excelência sucessiva, buscando sempre novos patamares de melhoria. Refere-se à totalidade pela abrangência de sujeitos, processos e técnicas envolvidas e é permanente tanto no ciclo de vida, quanto na concepção de possibilidade em aberto, para conseguir sempre mais melhoria da qualidade.

Massaaki Imai reconhece que, muitos autores, ao formularem explicações exclusivas sobre a administração pela qualidade, contribuíram para confundir a própria explicação da qualidade, que ele apresenta com o Kaizen. Para Imai, qualidade, em seu significado mais amplo, é tudo que pode ser melhorado. Ele condena a tendência a relacionar qualidade com produto e, a seu ver, nada está mais distante de sua concepção do que essa visão limitadora da qualidade, porque Kaizen significa melhoramento permanente na vida não só pessoal, domiciliar e social, mas também no trabalho (Imai, 1990).

O que Imai parece dizer é que, se houvesse necessidade de relacionar qualidade com algo mais definido do que *o todo*, a opção seria compreender a "qualidade das pessoas" e não reduzi-la a *produto*.

Esses pontos precisam ser mais explicitados e enfatizados para apresentar a QT com a profundidade e a amplitude pretendidas. Ficou apenas subjacente uma postura mais de movimento do que de método, que extrapola o instrumental qualitativo com os círculos de controle de qualidade (CCQ) e com o gerenciamento da qualidade total (GQT), no sentido de um compromisso com qualidade de vida.

Administração pela qualidade é, na verdade, uma proposta mais complexa, abrangente e ambiciosa, compreendendo uma filosofia da gestão que, por acreditar nas pessoas, considera a educação o fundamento de qualquer treinamento para toda qualidade possível.

Essa posição não é uma novidade dos teóricos e práticos da qualidade, sejam japoneses ou ocidentais. As teorias "X e Y" também já apresentavam a crença humanista nas possibilidades das pessoas e que os postulados da QT vieram reforçar, considerando qualidade como uma capacidade inerente ao humano. Nova é a atenção que vem recebendo a concepção que se pode chamar de fenomenológica da qualidade, porque simultaneamente quer compreender o todo e permanecer em aberto, buscando sempre novos patamares de qualidade.

É justamente nessa ambigüidade, que não é equivocada, que este artigo se concentra.

Essa questão, de aparência eminentemente teórica, promete ser de grande valia na prática, visto que remete à concepção fenomenológica de educação, também em aberto, indicando uma orientação comum com a QT. Isso poderá facilitar a apreensão do sentido fenomenológico que falta para se vivenciar inteiramente a filosofia humanista da QT nas organizações.

3. A técnica e a visão

A postura técnica de que a qualidade não é resultado do acaso, mas de um trabalho sistemático permanente, aliado à confiança na eficácia dos sete instrumentos da qualidade total para o sucesso das organizações, não limitou a *visão* dos mestres da qualidade no Oriente ou no Ocidente. Ao contrário, a literatura que retoma, analisa e sintetiza a experiência e a vivência de teóricos e práticos da QT, internacionalmente consultados, torna cada vez mais acessível uma postura filosófica avançada como a deles.

Um estudo de Brocka e Brocka (1992), por exemplo, facilita a busca de inspiração e fundamentos para o engajamento na administração pela qualidade nas organizações, apresentando inúmeras confirmações da postura humanista e da visão holista dos mestres da QT, exemplificadas a seguir.

• Ishikawa enfatiza que os sete instrumentos da qualidade total podem resolver problemas em qualquer empresa (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 8), reforçando assim a opinião de Imai (1990:xiii) de que QT não é privilégio da cultura japonesa; o mestre Ishikawa ressalta, em seu primeiro ensinamento, a importância da qualidade das pessoas, postulando que a qualidade começa com a educação.

• Taguchi considera fundamental à QT o essencialmente humano, como a comunicação, a autodisciplina e a criatividade (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 11), que Imai relaciona com inovação, esclarecendo que a QT não se satisfaz

apenas com a melhoria contínua, estando aberta à renovação também permanente através da inovação (Imai, 1990:20-6).

• Tom Peters considera a qualidade resultado da técnica fundamentada nas ações humanas ininterruptamente empreendedoras (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 10).

• Freigenbaum vê a qualidade como essencialmente dependente da qualidade das pessoas (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 7).

• Crosby acredita na possibilidade de defeito zero como resultado da técnica QT, mas como conseqüência da filosofia da qualidade, que orienta as pessoas para mais qualidade, sempre (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 5).

• Quando Juran declara que o treinamento deve ser orientado para resultados, e que o principal papel do treinamento não é educar, mas mudar comportamentos, ele não está substituindo educação por treinamento, ao contrário, está enfatizando ambos, para mostrar, de um lado, o papel fundamental da educação, e de outro, o impacto pontual esperado do treinamento (Brocka & Brocka, 1992, parte 2, cap. 9).

Segundo Juran, a educação é o que pode substituir a orientação taylorista, favorecendo o autocontrole, a auto-supervisão, a autodireção das equipes de trabalho, ao passo que o treinamento não tem essa abrangência e profundidade, busca objetivos bem definidos e visa a ajudar as pessoas na melhoria de um trabalho específico (Brocka & Brocka, 1992:83-4).

Esses exemplos não seriam suficientes se Deming, o ocidental dedicado intensamente, no Japão, à teoria e à prática da qualidade, não fosse aqui abordado, ainda que nos limites deste artigo.

Estudos como o de Aguayo e o de Gabor, além de retomarem a experiência técnica e a vivência humana de Deming, facilitam a apreensão do sentido do que o autor chama de *transformação*, bem como da diferença entre transformação e mudança (Aguayo, 1990:121-2; Gabor, 1990, cap. 1).

As linhas mestras da *transformação* demingniana da realidade no trabalho e na vida não são simples prescrições, nem propostas operacionais para mudanças conflitivas e violentas, mas princípios inspiradores, para melhor administrar as organizações e, em especial, as pessoas, permanentemente, no sentido de uma *nova ética*. A *transformação* se daria essencialmente no humano, para uma nova organização em que cada um assumisse, ele próprio, a orientação para a qualidade.

James Collins (1992, 1995), que atualmente estuda empresas de sucesso para estabelecer pontos comuns, destaca o cuidado em não confundir ideais com negócio, o que permite adaptação à realidade dinâmica sem perder de vista valores fundamentais. Sobre a questão da visão, ele costuma explicar que, numa época em que se fala tanto em mudança, é preciso lucidez para discernir o que nunca

deve mudar, pois havia princípios éticos em todas as empresas de sucesso que ele pesquisou.

As expectativas sobre o papel da filosofia nas transformações das organizações humanas foram abordadas por Anísio Teixeira na década de 60. Segundo ele, a filosofia que irá orientar a transformação da sociedade já se acha esboçada na obra de John Dewey, apesar das deformações lamentáveis que sofreu e das inúmeras incompreensões. Porém os rumos da filosofia contemporânea dependeriam do trabalho devotado de filósofos e cientistas. O grande problema da atualidade continuaria a ser a organização da sociedade democrática. Daí a necessidade de tomar plena consciência da experiência brasileira e de elaborá-la, juntamente com a "nossa filosofia" e a "nossa educação" (Fraga, 1990:371).

A releitura de Deming possibilita concluir que, por um lado, o mestre assume uma posição filosoficamente avançada, mas, por outro, não se limita a meras aspirações, trabalhando concretamente com dados quantitativos e qualitativos, orientando teórica e praticamente as instituições. Muito bem-sucedido, não assume nem o *laissez-faire* nem a permissividade em nome da prática democrática, mantendo-se afastado de posturas autoritárias e diretivas, o que pode ser observado quando rejeita a *inspeção* (Aguayo, 1990:145-8).

Gabor descreve e discute os fundamentos estatísticos de Deming, para mostrar sua simplicidade e eficácia na indicação das variações possíveis e concretas em qualquer processo, mas principalmente para enfatizar que o *expert* em estatística a utiliza mais para reforçar suas convicções filosóficas do que pela certeza matemática (Gabor, 1990, cap. 1).

Revendo as posições demingnianas através de Gabor e Aguayo, é possível compreender melhor duas questões recorrentes na prática da QT:

a) a discussão sobre as razões pelas quais as iniciativas de estabelecimento da QT devem, segundo o mestre, ocorrer de cima para baixo;

b) o problema crucial das avaliações (Gabor, 1990:19-20).

Deming é reverenciado pelos instrumentos estatísticos desenvolvidos, mas faz contundentes comentários sobre os riscos de seu mau uso, especialmente quanto a posturas equivocadas na avaliação de setores, equipes e pessoas no trabalho. Segundo o autor, a fiscalização, as acusações, as intervenções e o desrespeito à pessoa e ao profissional esmagam qualquer possibilidade de confiança, autodesenvolvimento e contribuição para a organização. Imai considera que esses problemas estão relacionados com a confusão conceitual entre mudança e o que Deming chama de transformação, que implica uma nova ética (Imai, 1990:2).

A releitura de Deming com Aguayo, Gabor e Brocka e Brocka possibilita reafirmar, também, que a iniciativa da QT de cima para baixo não é uma questão de tradicionalismo ou privilégio, mas de filosofia organizacional; se alguém é chefe,

é responsável por melhores sistemas, processos, condições de trabalho e de vida, para que os empregados possam otimizar a produtividade e a realização pessoal e profissional. A QT, em contrapartida, conta com a contribuição de melhorias constantes, de baixo para cima. A função gerencial é enriquecida com as atribuições de melhorar métodos, sistemas e processos, em especial na administração, e, também com a busca de melhorias ambientais de trabalho, físicas e/ou emocionais e éticas. Um diálogo, reconstituído por Aguayo, entre Deming e uma suposta chefia merece a atenção futura do leitor, pois ilustra muito bem essa posição (Aguayo, 1990:116-7).

Imai também acredita na QT assumida pela alta administração e justifica essa opção, confirmando a sua visão da qualidade permanentemente voltada para o futuro. Segundo ele, as altas chefias precisam administrar considerando o longo prazo; para que todos pratiquem a QT, é preciso eliminar a tendência de só ouvir sugestões dos empregados, quando se trata de resultados imediatos (Imai, 1990:188).

Também com relação à postura na administração da qualidade, especialmente na auditoria e na avaliação, Deming e Imai parecem muito coerentes. Segundo ambos, um técnico da qualidade não é um auditor, o que, aliás, é também coerente com a postura antifiscalização assumida. A posição de ambos diante da avaliação também é eminentemente educacional, enfatizando o risco das punições, da culpabilidade, do desrespeito a pessoas e setores. Procuram mostrar a diferença entre treinamento para avaliação e educação para a mesma finalidade. Assim como um produto que segue todas as especificações, mas ignora a pessoa do consumidor, pode ser um fracasso de mercado, uma excelente técnica de avaliação também pode ser um desastre para a organização quando relega as pessoas a segundo plano.

Nessas observações fica subjacente uma questão que Gabor (1990:30) explicita: o fato de Deming não adotar modelos organizacionais. Enfatizando princípios éticos no trabalho, Deming revela sua confiança no espírito humano e não apenas em técnicas e procedimentos para auditar ou avaliar.

4. Qualidade, educação e espírito humano: um sentido comum

A posição filosófica humanista, assumida pelos mestres da qualidade, precisa ser bem compreendida para facilitar a sua prática. A vivência humana, porém, leva à constatação de que o conhecimento intelectual de situações e necessidades, mesmo que aliado a habilidades, não assegura o compromisso com a prática. A abordagem fenomenológica retoma essa questão para considerar, além do conhecimento, da experiência e da vontade, a essência fundamental do ser, para que se *saiba* e que se *possa* concretizar uma proposta. Esse movimento é que orienta cada pessoa para um determinado estilo de ação ou omissão. Por isso, nem tudo que se conhece, que se reconhece como necessário e que se tem vontade de fazer

se consegue realizar. Nesse ponto, seria importante refletir sobre o estatuto do corpo-próprio, de Merleau-Ponty.

A posição filosófica que orienta a QT pode ser resumida nos seguintes termos: qualidade não se resume a sucessos alcançados, não é um estágio final a ser atingido, e sim uma busca permanente de padrões de qualidade mais elevados; uma abordagem fenomenológica da qualidade diria que ela só é total quando compreende técnica e espírito.

Assim, o sentido que parece estar faltando explicitar é o da relação entre qualidade e educação, porque qualidade e educação têm um sentido fenomenológico comum, que é justamente a abertura constante para a melhoria, e o desenvolvimento crescente de tudo, a começar pelas pessoas.

Por uma abordagem filosófica fenomenológica, qualidade e educação podem ser descritas como *algo que nunca será totalmente alcançado e que, por isso mesmo, nunca se deixará de buscar.* Essa busca de desenvolvimento permanente, simultânea a uma insatisfação também permanente, que conduz ao mesmo sentido imprimido à vida pelo *espírito humano*, sempre à procura do nível mais elevado de realização possível.

Qualidade seria o que se busca através da técnica, através de medidas e avaliações, através do julgamento de valor. Já a educação seria o que fundamenta essa busca, orientando-a para o sentido do espírito humano, que não se realiza somente com a ética da responsabilidade, mas na inspiração filosófica dos valores absolutos, possibilitando não apenas colaboração e cooperação, mas compartilhamento, com ações *em comum* (Fraga, 1990:419-28).

Aqui se revela a "natureza" da ligação entre qualidade e educação; trata-se de uma relação fundamental, o que é muito importante para esclarecer e praticar a educação para a qualidade.

A retomada dos fundamentos demingnianos ajuda a aprender esse sentido comum de qualidade e educação, que está quase explicitado no 11º dos 14 pontos para a QT de Deming. Quando o mestre propõe a eliminação da administração por objetivos, está falando a mesma linguagem da filosofia fenomenológica e da filosofia da experiência, para dizer que *qualidade não tem objetivos, a não ser um grau sempre mais elevado de qualidade*, tal qual a educação (Fraga, 1990:358, 402-3). Ele não está se referindo a etapas que se resolvem com técnicas, procedimentos e treinamentos, mas a um todo em aberto da qualidade, da mesma forma como a educação é apreendida pelas abordagens filosóficas citadas.

Assim, qualidade, enquanto técnica, trata do ser humano como espécie social, que muitas vezes se comporta como um ser profundamente anti-social e contrário à sua própria humanidade. A trajetória da relação desse ser social com o trabalho está resumida e simplificada no quadro da página seguinte (Fraga, 1990:399). Apesar dos avanços da chamada administração democrática, exemplificada por Bennis, essa jornada não contempla a possibilidade que a fenomenologia apreende como relação em comum, com a retomada do ser do humano.

A educação para a qualidade guarda relação não só com a técnica, mas também com o que a fenomenologia chama de *ser do humano* (Fraga, 1990:411-2), isto é, a humanidade no homem, para que ele não se reduza a uma espécie que pode usar a racionalidade e a associação para destruir-se.

Concepções de organização

Chester Barnard	Herbert Simon e March	Chris Aryris	Maslow e Herzberg	Bennis
Um sistema social cooperativo, ênfase na ação.	Um sistema de decisões. Um conjunto de indivíduos comprometidos com o processo decisório.	Busca organizacional de auto-realização. Fonte de conflito com o indivíduo.	Um meio de proporcionar recompensa ao indivíduo.	Um organismo dinâmico com valores, cultura, grupos de trabalho semi-autônomos, com características fortemente democráticas, especialmente participação.
Relação do homem com a organização				
O desejo de cooperar depende de incentivos materiais e de oportunidades para crescimento pessoal.	Decisões de acordo com percepções individuais. Busca do suficiente, do adequado, do razoável, e não do máximo. Preocupação em evitar incertezas.	Incompatibilidade, disputa entre a auto-realização do indivíduo e a organização. Busca de harmonia.	O indivíduo age de acordo com seus níveis de necessidades (Maslow), de acordo com fatores higiênicos (Herzberg) e motivacionais, satisfações e insatisfações.	O indivíduo é agente de mudança. A solução de conflitos é através de negociação. Amplo compartilhamento de responsabilidades e de controle, interdependência entre o indivíduo e a empresa.
Implicações das concepções e das relações • disputa e conflito, busca de harmonia e recompensa • cooperação para troca • interação e colaboração na busca comum de objetivos individuais • valores relativos, selecionados por preferências individuais, não necessitando de justificativas				
• cooperação para objetivos específicos concebidos *a priori* • certo grau de autonomia e capacidade para mudar • compartilhamento cultural e de responsabilidades • relacionamento democrático de respeito recíproco, direitos e deveres • cooperação pela consciência intelectiva da interdependência entre os indivíduos e a organização				

Simon (1990:184), o *expert* em inteligência artificial, faz um desabafo sobre o século atual, no qual, segundo ele, "não faltam exemplos horríveis da desuma-

nidade do homem. Precisamos estar alerta para que as possibilidades da racionalidade, aplicadas amplamente, não venham a ser apenas uma forma de egoísmo mais calculada e racional do que aquela do passado".

A abertura propiciada pela teoria de desenvolvimento organizacional ao enfocar a "gestão da formação humana" (Fraga, 1990:32, 398-403), isto é, uma abordagem educacional fenomenológica da gestão das pessoas, pode certamente contribuir para um tratamento concreto dos recursos humanos como recursos do humano, que os mestres da qualidade privilegiam, mas não explicitam para o nível da educação.

Os limites deste artigo, porém, não permitem ir além desse esboço instigante. Já é possível adiantar, porém, a transformação ética dos recursos humanos instrumentais em recursos objetivos, fim último das organizações. Um novo trabalho, reunindo teoria e vivência da gestação da formação humana, poderá apresentar essa abordagem da qualidade eminentemente prática, quando gestão é antes autogestão e quando o lucro é o justo retorno da competência.

Educação e qualidade, a rigor, fazem parte da jornada humana para o desenvolvimento permanente, pois são compatíveis não só com a natureza humana evolutiva, mas também com a essência fundamental do ser do humano, que pode ser descrita como um movimento de fazer-se e refazer-se, visando a ser sempre melhor, no rumo imprimido pelo seu próprio trabalho.

Tal discussão, aparentemente "muito filosófica" e nada prática, pode orientar a operacionalização da qualidade enquanto educação, coisa que os mestres vêm prescrevendo e apresentando como requisito para a concretização permanente da QT. Eles reconhecem, porém, que o treinamento é muito importante, mas insuficiente. E segundo Imai (1990), até mesmo no Japão, considerando-se os elevados níveis de escolarização, as tradições de respeito aos valores e uma atmosfera cultural favorável à QT.

Deming, com sua experiência técnica e sua esperança no ser humano, é o mais contundente dos mestres da QT quanto à necessidade de educação para a qualidade, fazendo desse princípio o 13º de seus 14 pontos para a qualidade total: *instituir um vigoroso programa de educação e autodesenvolvimento para cada uma das pessoas*. Procurando iniciar assim um movimento de prática da filosofia QT, ele insiste em que o treinamento promove mudança imediata de comportamento, enquanto na educação os resultados podem não se manifestar tão imediatamente, possibilitando, porém, efeitos duradouros. O que ele faz é apresentar a educação e o autodesenvolvimento como vitais para enfrentar o desafio de conquistar mais educação e mais qualidade, permanentemente.

Nesses termos, como a empresa não é um evento, o treinamento, embora muito importante, não será suficiente, pois a administração pela qualidade total não visa apenas a efeitos imediatos. A administração QT também não se reduz à aplicação dos instrumentos gerenciais comprovadamente excelentes da QT. A qualidade total, apesar das dificuldades semânticas e de formulações por vezes ambíguas em sua teorização, está ligada à educação por uma orientação maior,

definida pelos mestres como filosofia da qualidade e que pode enriquecer a teoria da administração e humanizar as suas práticas.

5. Paralelo com o desenvolvimento organizacional

As inúmeras obras sobre administração da qualidade estão percorrendo uma rota muito semelhante à do desenvolvimento organizacional, que, segundo a fenomenologia, é polissêmico em sua riqueza de experiências e formulações, articulando-se numa vivência com sentido comum que também é coerente com a qualidade: a busca de um nível sempre mais elevado de desenvolvimento (Fraga, 1990:32, 398-403).

A QT, justamente pela eficácia de seus instrumentos, necessários no espaço produtivo e ético das empresas no mercado internacional, bem como por suas reflexões aprofundadas sobre o impacto de fatores quantitativos e qualitativos na administração das organizações, faz com que a questão da educação seja mais do que reconhecida como necessidade. Ela a exige mais estudada, urgentemente operacionalizada e vivida na prática, por três razões principais:

a) assegurar a permanente eficácia das técnicas da QT;

b) comprovar a atitude de confiança nas pessoas, que sua filosofia postula;

c) obter sempre mais qualidade, permanentemente, no trabalho e no que concercem ao desenvolvimento das pessoas, que, em última instância, são a organização.

6. Qualidade é desafio aos setores público e privado

Seria muito importante que as amarras da burocracia pública não abatessem o ânimo dos que estão ou estarão se propondo à qualidade naquele setor. O sucesso da qualidade total não é considerado pelos mestres um privilégio de povos, culturas ou tipos de instituições. Aliás, o que estimulou Deming, no Japão, ao trabalho exaustivo com a qualidade foram exatamente o sofrimento e a seriedade do povo japonês na reconstrução do pós-guerra, e não as atuais condições de prosperidade e de conhecimento aplicado à indústria naquele país.

É preciso, porém, estar alerta para os desafios do setor público. Boschken (1994:308) mostra a complexidade da constituição de uma instituição pública utilizando a expressão metapolítica (*metapolicy*) para designar o emaranhado de políticas que envolve as atividades governamentais, sempre realizadas numa multiplicidade de perspectivas, sobrepondo inúmeros impactos mútuos. Essa constatação é um requisito fundamental para a avaliação na administração da

qualidade, porque ajuda a não confundir os diferentes níveis de análise de desempenho nos momentos de avaliação.

Rago (1994:62) aponta com lucidez três aspectos inexistentes no setor privado, mas constantes no setor público, e que exemplificam os desafios:

a) cultura da rotatividade no setor governamental;

b) o fato de o aumento de clientela não significar aumento de recursos;

c) a questão ética implicada no equilíbrio entre qualidade e quantidade.

A principal dificuldade cultural é a mudança constante de administradores e de programas políticos, quebrando o que Deming recomenda para o sucesso da QT: a "constância de propósitos".

O problema da relação quantitativa entre clientela e recursos é um desafio comum aos países do Terceiro Mundo e está presente no debate da questão social no Brasil, com a posição explícita de muitas lideranças que afirmam: "o país é injusto". Uma abordagem fenomenológica aplicada a essa questão *descobriria* vítimas da injustiça, enquanto a filosofia QT apontaria responsabilidades.

A terceira questão é muito complexa, tanto para discussões filosóficas quanto para soluções práticas, e remete ao problema, mencionado por Boschken, da multiplicidade da constituição de uma instituição pública, especialmente quando se fala de clientela e de políticas. Isso porque implica decisões quanto à qualidade do quê para quem. E, nesse ponto, a solução implica educação para a qualidade de todos nós. Educação que possibilita não só um comportamento profissional de acordo com o método QT e a utilização adequada de suas técnicas e instrumentos, mas especialmente ações competentes como pessoa.

Independentemente de a organização ser pública ou privada, autenticidade de postura ética e honestidade de autocrítica são requisitos fundamentais para o agente na ação administrativa pela qualidade. Um bom exemplo é a afirmação de um engenheiro da MM em *Editorial*, que admitiu corajosamente: "é praticamente um consenso que o fundido nacional é de má qualidade" (MM, 1990:53).

Os problemas administrativos, além de não serem tão concretamente identificáveis quanto os problemas de engenharia, desafiam a criatividade e a tenacidade, tanto no setor público quanto no privado, especialmente devido a sua relação direta ou indireta com carências educacionais.

A magnitude da problemática exige uma administração pela qualidade total além da técnica, mais do que um método, e portanto requer uma articulação entre os setores público e privado.

Mas, se a educação continuar abandonada pelo setor público *deficitário*, será impossível melhorar essa atividade que também é fundamental para a justiça social e a prosperidade de ambos os setores.

Quando a educação for considerada essencial à qualidade de vida, será possível vivenciar a filosofia QT e transformar um estado crônico de expectativa com

relação à própria qualidade em decisões e ações fundadas na ligação vital entre educação e qualidade, assegurando a melhoria do humano para o humano e suas organizações, permanentemente.

Referências bibliográficas

Aguayo, Rafael. *Dr. Deming. The American who taught the Japanese about quality.* New York, Carol Publishing Group, A. Lyle Stuart Book, 1990.

Boschken, Herman L. Organizational performance and multiple constituencies. *PAR, 54* (3):308-12, May/June 1994.

Brocka, Bruce & Brocka, Suzanne. *Quality management. Implementing the best ideas of the masters.* Homerwood, Illinois, Business one Irwin, 1992.

Collins, James. On the values of corporate vision. *Industry Weak*, Oct., 5, 1992.

———. Change is good — but First Know what should never change. *Fortune,* May, 29, 1995.

Fraga, Valderez F. *A gestão da formação humana em tecnologia avançada.* Rio de Janeiro, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1990. (Tese de doutorado.)

Gabor, Andrea. *The man who discovered quality.* New York, Times Books-Random House, 1990.

Imai, Massaaki. *Kaizen. A estratégia para o sucesso competitivo.* 3 ed. São Paulo, Imam, 1990. (Série Qualidade e Produtividade.)

MM/Fundação e Serviços. *Editorial.* São Paulo, out. 1990.

Rago, William V. Adapting quality management (TQM) to government: another point of view. *PAR, 54* (1):62-4, Jan./Feb. 1994.

Simon, Herbert. *The science of the artificial.* Massachusets, MIT Press, 1990.