

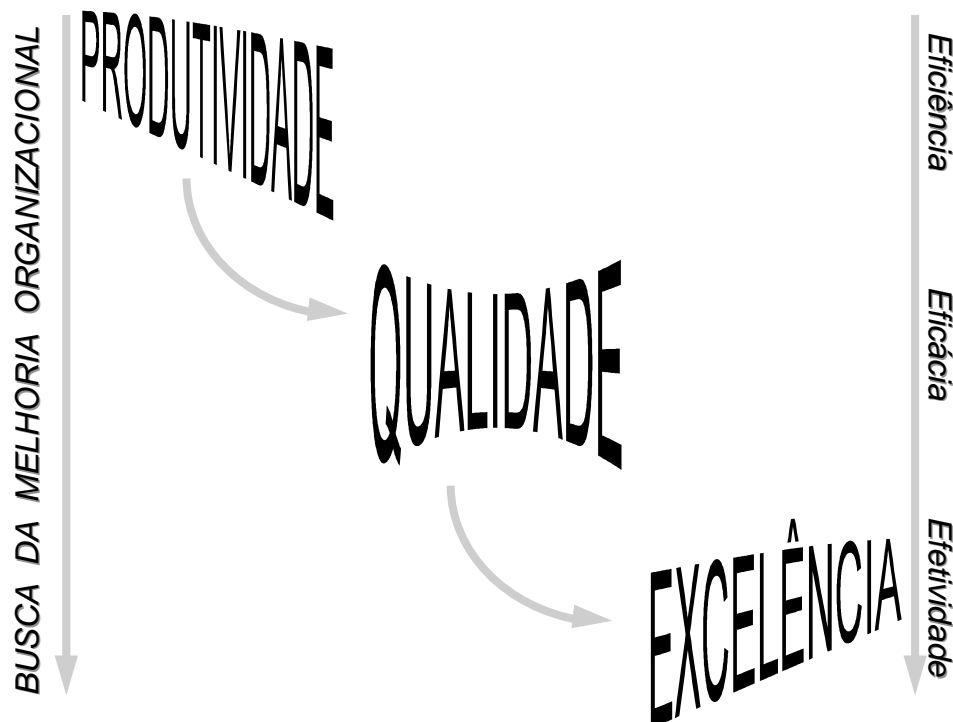
# Qualidade de Vida no Trabalho: A Base para a Excelência Organizacional

Marcus Vinicius Rodrigues  
marcus@caso.com.br

O paradigma organizacional construído no contexto do pós-guerra, onde desenvolveram-se as grandes corporações, onde tudo que se produzia encontrava um mercado consumidor carente, passivo e não exigente, onde os gerentes precisavam ser apenas chefes ou fiscais, começou a ser questionado, no ocidente de forma mais intensa e sistematizada a partir da crise energética dos anos 70.

As mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas desde então tornaram o antigo paradigma organizacional insustentável. Hoje vivemos um contexto não imaginado à 10 ou 20 anos atrás. Procedimentos, técnicas ou temas que eram vitais para o meio organizacional passaram em pouco tempo a serem apenas referências históricas.

A grande preocupação com a produtividade organizacional, cedeu lugar aos métodos , técnicas e ferramentas para a melhoria da qualidade, e atualmente este espaço, principalmente nas organizações de padrão mundial, esta sendo substituído pela busca da excelência, algo que não persegue apenas a eficiência ou eficácia, mais sim busca a efetividade.



Os tempos mudaram, o mercado consumidor , o cliente, e as organizações possuem hoje expectativas e necessidades diferentes, e as alteram com uma velocidade fantástica. Idéias ou procedimentos vitais para o sucesso de um empreendimento, definidos em um passado recente, dificilmente se adaptam hoje a nova realidade organizacional e de mercado.

Na busca de uma adaptação aos novos tempos, muitas organizações têm procurado os avanços tecnológicos priorizando a utilização de equipamentos e técnicas produtivas e/ou gerenciais padronizadas, como meio para atingirem o sucesso. Algumas insistem em importar técnicas gerências e administrativas de outras realidades, e tentam implantá-las sem a devida adaptação ou contextualização.

Os resultados não tem sido satisfatórios. Um grande numero de organizações que investiram muitos recursos, de diversas natureza, e tempo em técnicas e métodos, utilizados principalmente pelas organizações orientais, em particular as japonesas, para a melhoria da qualidade, não atingiram os índices ou metas anteriormente estipuladas.

Acreditamos que a principal causa desses insucessos tem sido a falta de conhecimento do contexto externo e de aspectos internos, da própria organização, como sua cultura, conhecimento disponível, potencial tecnológico existente, e das expectativas e necessidades de seu corpo funcional.

Hoje identificamos como atitude não correta a busca da melhoria da qualidade através da simples implantação de métodos ou técnicas que focalizam exclusivamente a qualidade dos bens ou serviços. O êxito de um processo de qualidade esta condicionado a uma base de conhecimento e definições prévias. Temos sugerido e incentivado que as organizações realizem alguns procedimentos antes da concepção de seus processos de qualidade.

Vemos como indispensável para o sucesso destes processos, que o mesmo seja precedido de algumas etapas, onde as mais relevante são: a análise de cenários; a definição de uma visão de futuro; a definição de “vetores” de sucesso; a definição da missão; o diagnóstico organizacional; implatação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho e a elaboração de um planejamento para a melhoria. Todas estas etapas precisam estar condicionadas, e devem ser direcionadas por três aspectos estruturais básicos: o patrocinador; o mercado; e a tecnologia.

O patrocinador é o líder da organização ou seu dirigente principal. Várias foram as organizações que tentaram implantar seus processos de melhoria da qualidade, apenas com a concordância ou participação a distância do dirigente principal, hoje sabemos, está simples participação não é suficiente. O dirigente principal precisa ser o próprio patrocinador do processo. Não basta que ele esteja envolvido, é preciso que ele esteja comprometido. Uma boa metáfora para diferenciarmos envolvimento e comprometimento, e na feitura de um “omelete de bacon”: neste processo a “galinha” que participou com o ovo, encontra-se envolvida; já o “porco” que participou com o seu próprio corpo encontra-se comprometido.

Já o mercado, em suas necessidades e expectativas, é outro aspecto estrutural da maior relevância e é preciso ser considerado em todas as etapas no caminho para a melhoria. Em uma análise simplista, o mercado poderia ser considerado um tripé formado pelos clientes (ativos e potenciais), pelos fornecedores (ativos e potenciais) e dos concorrentes (ativos e potenciais).

Quanto a tecnologia da organização, é preciso considerar em seu conceito, não somente a parte destinada e envolvida diretamente para a realização dos bens ou serviços. Faz parte da tecnologia e deve ser, em um processo de melhoria um dos principais elementos a organização do trabalho, os procedimentos administrativos e/ou gerências, e o nível de conhecimento utilizado ou potencial.

Estes três aspectos básicos, o patrocinador, o mercado e a tecnologia, precisam ser definidos e estarem claros antes de qualquer procedimento na busca da melhoria da qualidade e da excelência organizacional.

Nesta busca a primeira etapa que deve ser realizada é o conhecimento e análise do cenário. Cenário é uma seqüência hipotética de eventos construídos com o propósito de focalizar processos causais e ponto de decisões. Os cenários servem de suporte à construção e análise das estratégias organizacionais diante dos futuros previstos. A utilização da análise de cenários no meio organizacional visa sistematizar e minimizar as incertezas estabelecendo alternativas limitadas, que possibilitam a definição de estratégias alternativas e razoáveis.

Os cenários devem ser definidos com uma visão ampla e com um enfoque multidisciplinar. Atualmente existem diversas metodologias e técnicas para a identificação e análise de cenários<sup>i</sup>. Até pouco tempo somente as grandes organizações mundiais se preocupavam com os cenários, hoje diante da velocidade com que a globalização se realiza e da integração mundial através dos novos meios de comunicação, o conhecimento e a análise de cenários é vital para o sucesso de qualquer organização que busque o sucesso. Mesmo porque ele constitui-se na base para as etapas que devem anteceder aos processo de qualidade.

A definição e determinação da visão de futuro é a etapa seguinte à ser vencida na caminhada para a busca da excelência. A visão de futuro tem com base às expectativas do patrocinador diante do cenário, do potencial do mercado e das novas tecnologias desejadas, de possível acesso pela organização. É a visão de futuro que vai estabelecer o perfil para o estado desejado ideal da organização, ou seja, o que ela poderá ser e onde chegar dentro de um período determinado.

Diante da definição de cenários e da elaboração da visão de futuro, é possível identificar e definir os principais vetores que servirão de suporte para a organização atingir o estado de sucesso desejado. Estes vetores são os pilares responsáveis diretamente pelo negócio principal da organização e que constituem-se em indicadores de grande salto e de maiores oportunidades de melhoria.

A adequada seleção destes vetores é importante para a definição e composição das etapas seguintes. É aconselhável não priorizar muitos vetores, o ideal dependendo da natureza e porte da organização, é que sejam selecionados de cinco à oito vetores. A indicação de muitos vetores dificultam a avaliação, controle e diluem a energia e esforços que devem ser canalizados aos mesmos. Estudos recentes estão sendo desenvolvidos nesta linha e algumas empresas já se utilizam desta metodologia com sucesso. Um exemplo é a ALCOA, e que em todo o seu processo de busca da excelência priorizou seis vetores: Excelência Operacional; Clientes; Rentabilidade; Crescimento e Tecnologia; Recursos Humanos; e Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

Os vetores constituem a base fundamental para a elaboração da missão, de forma objetiva e direcionada para os reais objetivos da organização. Historicamente as estas têm tomado como missão verdadeiros tratados com bela e pomposa redação, mas na maioria da vezes escritas sem nenhum vínculo com o passado, presente ou futuro organizacional, e sem levar em consideração os aspectos já citados no presente trabalho.

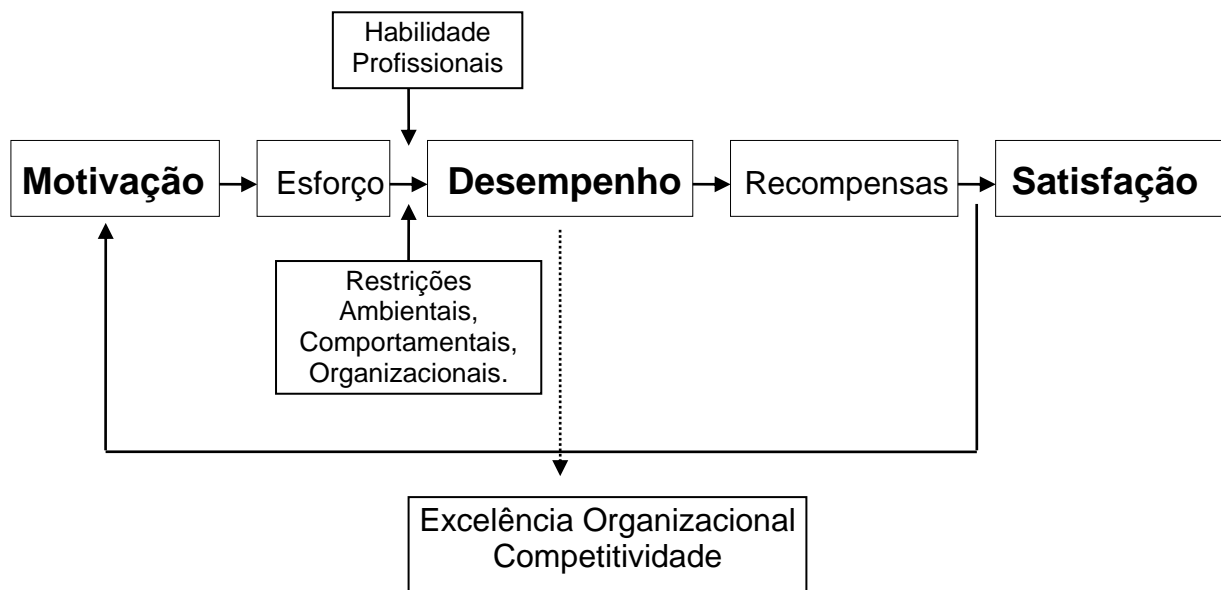
A missão de uma organização não deve ter como objetivo embelezar uma parede, preencher contra-cheque do trabalhador ou impressionar um cliente. Ela deve ser simples, objetiva e real. A missão bem definida é a forma de externalizar onde a organização pretende chegar e assim serve de diretriz para todas as atividades e procedimentos organizacionais.

Os aspectos até então expostos (análise de cenários, visão de futuro, vetores de sucesso e missão) dizem respeito ao Estado Desejado pela organização. Mas é preciso ter um conhecimento prévio e seguro de onde e como a organização se encontra, assim se faz necessário um diagnóstico interno.

Vários são os instrumentos que possibilitam diagnosticar uma organização. Preferimos, por achar mais eficaz e consistente, diagnosticá-la através da identificação e análise de sua cultura. A partir de uma análise antropológica é possível identificar as crenças, valores e normas que regem a organização, e como é constituído o seu universo simbólico<sup>ii</sup> que serve de parâmetro para legitimar e direcionar os procedimentos e práticas quotidianas.

A utilização da antropologia cultural como meio de análise organizacional, ainda tem sido pouco utilizada no Brasil. Mas é uma tendência irreversível. Diversos escritos têm apresentado experiências magníficas e de sucesso de diagnósticos em organizações de médio e grande porte, realizados através de instrumentos originados na antropologia<sup>iii</sup>.

É neste momento que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT devem ser inseridos no contexto organizacional. Tendo conhecimento dos valores e objetivos organizacionais e das expectativas individuais, os programas de QVT devem definir um elo seguro e eficaz entre as variáveis comportamentais e organizacionais. A figura abaixo apresenta de forma simplista como é estabelecido este elo, visto que desempenho individual é a base para o desenvolvimento organizacional e para a busca de excelência e competitividade.



Os programas de QVT devem focalizar as expectativas, necessidades e bem estar do indivíduo em relação à sete categorias de análise ou aspectos organizacionais:

1. O Cargo
2. A Cultura da Organização
3. A Estrutura e Filosofia Organizacional
4. A Organização do Trabalho
5. O Homem e o Capital
6. A Integração Organizacional e Social
7. Resultados Organizacionais

O adequado alinhamento destes aspectos possibilita ao sistema organizacional à busca do ponto “ótimo” na relação entre Motivação , Desempenho, e Satisfação.

Cumprida estas etapas, agora sim temos informações e conhecimentos necessários para planejar e implantar um processo de melhoria da qualidade e em uma visão mais ampla se buscar a excelência organizacional. Já sabemos onde e como se encontra a organização (Estado Atual) e onde ela pretende chegar (Estado Desejado), e mais temos definido as principais diretrizes que deverão nortear o caminho a ser trilhado.

Resta, com base em todo este aprendizado e informações disponíveis, selecionar os programas de melhoria adequados e elaborar um plano de treinamento e educação continuada, nos diversos níveis organizacionais.

Um processo de excelência concebido dentro desta filosofia é único e tem total identidade com o todo organizacional. A probabilidade de sucesso é significativa. Apesar das diversas etapas exposta didaticamente neste artigo, a simplicidade e objetividade tem sido dois dos principais elementos que têm

permeado os processos de qualidade das organizações que procuram a total adequação das técnicas e métodos às suas reais necessidades e expectativas.

A busca da excelência como resultado ou conseqüência de um processo global e abrangente tem se apresentado como o meio mais consistente, sólido e de menor custo total, para a melhoria contínua e sucesso organizacional.

Diante de tantos insucessos e desperdícios de recursos, verificados em dezenas de organizações brasileiras, com a insistência ingênua de busca da qualidade através da utilização da “Qualidade Total”, ao estilo japonês como os seguidores desta visão conceitual costumam denominar, nos parece vital encontrar um novo caminho. A filosofia e metodologia ora exposta de forma informativa e sistematizada é o caminho que tem levado diversas organização ao estado da excelência.

A busca da melhoria a partir do potencial da própria organização, da análise contextual, e da utilização de métodos de análise com base na antropologia cultural, é o moderno. Um moderno que tangência a simplicidade e retorna aos métodos clássicos.

---

<sup>i</sup> Para um aprofundamento da temática cenários, sugerimos a leitura do artigo “Considerações Exploratórias sobre cenários e tendências organizacionais”, tema de conferencia ministrada pelo autor do presente trabalho no III Encontro Nacional de Estudos Estratégicos, patrocinado pela Escola Superior de Guerra (Rio de Janeiro, outubro/1996), publicada nos anais do citado evento e pela Revista Empresa & Tendência (julho/1996, p.10-15). Segue outra referencias significativas e esclarecedoras sobre a temática:

.Artigo: “A utilização de cenários na formação e análise de políticas para o setor publico” de H. Ávila & M. Santos, publicado na RAP, EBAP/FGV, 22(4):17-33, out/dez/1988;

.Livro: “The Fourth Wave Business in the 21<sup>st</sup> Century” de H. Maynard & S. Mehrtens, San Francisco/USA, Berrtt-Koehler Publishers, 1993.

<sup>ii</sup> Uma boa análise sobre a importância do universo simbólico é realizada por P.Berger & T. Luckmenn, em “A construção social da realidade” (Petropolis, Ed. Vozes, 1973).

<sup>iii</sup> Este tema tem sido atualmente objeto de pesquisa do autor deste trabalho, com o apoio da ECT, COPPE/UFRJ e CNPq. Através da antropologia cultural tem-se procurado entender e realinhar os aspectos culturais das organizações, com o objetivo de minimizar as resistências aos processos de mudanças organizacionais, em particular aos processos de qualidade.