
A motivação através do ciclo da qualidade

Durval Muniz de Castro

Recebido em janeiro/94

Algumas das maiores dificuldades práticas que as organizações enfrentam para motivar adequadamente suas equipes de colaboradores resultam de uma confusão. É usual pensar em motivação como estrutura consciente, isto é, conjunto bem-definido de fatores que podem ser discutidos e negociados abertamente, gerando campo de forças capaz de determinar, de forma sistemática, o comportamento desejado das pessoas. Este enfoque propicia grande fonte de frustrações para muitos gerentes bem-intencionados, que não conseguem entender por que seus subordinados jamais parecem estar satisfeitos.

Fica muito mais fácil lidar com a motivação quando visualizada como processo cíclico, que interage de modo dinâmico com os fatores do meio ambiente. A abordagem da gestão da qualidade total, cujo fundamento é o ciclo da qualidade ou ciclo **Vida**, dá suporte a essa percepção.

Nosso objetivo neste trabalho é investigar o caráter essencialmente humano do ciclo da qualidade, ligando-o aos problemas mais estimulantes de nossa existência. O ciclo da qualidade não deve ser encarado apenas como instrumento de racionalidade e controle. Procuraremos mostrar sua relação com fantasia, criatividade, liberdade, enfim, com aquilo que permite às pessoas serem elas mesmas e buscarem a felicidade.

QUALIDADE E MOTIVAÇÃO

Existe significativa relação entre qualidade e motivação. Especialistas concordam que a qualidade é obtida pelas pessoas e os programas de gestão da qualidade total sempre incluem ações no sentido de motivá-las. Por outro lado, a melhoria da qualidade produziria efeito positivo sobre a motivação e o moral das equipes.

Segundo Ishikawa (1990), podemos focar qualidade de duas maneiras distintas. A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços consideradas importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidos

Durval Muniz de Castro é Engenheiro de Eletrônica com especialização em Administração de Empresas e Engenharia da Qualidade, Mestrando em Qualidade na Universidade de Campinas e Coordenador do Programa de Qualidade Industrial do Instituto de Automação da Fundação Centro Tecnológico para Informática.

na vida de uma organização. A pequena qualidade, a longo prazo, não passa de conseqüência da grande qualidade, da qual a motivação é um dos aspectos.

A gestão da qualidade, vista como um sistema, deve priorizar a motivação, que se reflete em seu instrumento mais básico, o ciclo da qualidade. Infelizmente, muitas pessoas vêem o ciclo da qualidade de maneira formal e mecânica, como técnica fria utilizada para manter indivíduos sob controle, distorção que leva os programas da qualidade ao inevitável fracasso.

O CICLO DA QUALIDADE

Existem várias definições de qualidade, todas incluindo dois aspectos ou duas dimensões essenciais, conforme descrito por Castro (1993) e ilustrado na figura 1:

- grau de conformidade entre uma entidade real (produto ou serviço) e um padrão ideal;
- grau de satisfação comum entre uma organização (fornecedor) e seu ambiente (clientes).

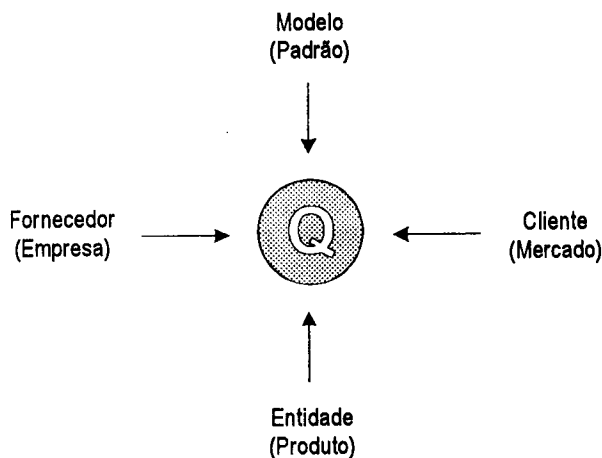


Figura 1: As Duas Dimensões da Qualidade

Pode-se dizer consistir a qualidade naquilo que permite superar as dualidades básicas da existência humana, ou seja, espírito-matéria e sujeito-objeto. Na vida real não é possível simplesmente eliminar ou negar essas dualidades. A convivência com dualidades é um processo, que pode ser descrito através do ciclo da qualidade ou ciclo **Vida**, correspondente ao tradicional ciclo PDCA encontrado na literatura sobre gestão da qualidade. O ciclo **Vida** encontra-se ilustrado na figura 2.

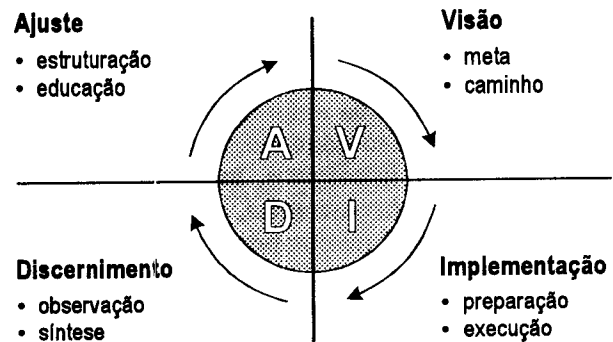


Figura 2: Ciclo Vida ou Ciclo da Qualidade

Os quatro quadrantes do ciclo representam as quatro fases do processo de conciliação das dualidades básicas.

- V** A primeira delas é a visão, orientada para os ideais e para o mundo exterior da organização, cujo objetivo é desenvolver percepção clara e viva de onde a organização deseja chegar e como pode alcançar a situação desejada.
- I** A segunda fase refere-se à implementação, voltada para o real e para o mundo exterior, cuja meta é transformar a visão em realidade, compreendendo etapas de preparação e execução propriamente ditas.
- D** A terceira compreende o discernimento, orientado para a realidade e para o lado subjetivo, interior, da organização, com a finalidade de adquirir entendimento claro e preciso do seu desempenho e dos fatores que o determinam, envolvendo etapas de observação e síntese.
- A** A quarta fase, voltada para o interior da organização e para seus ideais e valores, trata do ajuste visando ao seu aprimoramento através da adequação de suas estruturas e da educação.

O ciclo da qualidade constitui o fundamento das diversas técnicas da gestão da qualidade total, conforme exposto por Campos (1992). Dentro do escopo deste trabalho, tratar-se-á de como o ciclo da qualidade pode contribuir para uma visão conceitual do processo de motivação, permitindo seu diagnóstico e sua potencialização.

MOTIVAÇÃO

Muitos administradores percebem a motivação de forma simplista, visualizando-a como se fosse um in-

gradiente meramente racional, dependente de fatores estruturais (remuneração, benefícios, *status* social, auto-imagem etc.), e pudesse ser negociado entre gerência e empregados da empresa. A motivação é, na verdade, um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes e inconscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas.

O processo de motivação pode ser modelado através do ciclo **Vida**, mas para tanto torna-se necessário apresentar o seu lado arquetípico, pois não se pretende limitar o modelo que está sendo apresentado apenas ao aspecto racional. Para isso, precisamos associar, às duas dualidades básicas já mencionadas, as suas imagens arquetípicas.

Fica muito mais fácil lidar com a motivação quando visualizada como processo cíclico, que interage de modo dinâmico com os fatores do meio ambiente.

As figuras arquetípicas da dualidade espírito-matéria são as de Dom Quixote e Sancho Pança. Dom Quixote vive no mundo das idéias, que para ele representam a realidade suprema. Sancho Pança, por sua vez, está preso ao mundo material, sensível. Todos possuímos essas duas figuras dentro de nós e é por isso que o romance de Cervantes mantém, geração após geração, seu fascínio.

As imagens arquetípicas da dualidade sujeito-objeto podem ser comparadas às de Ulisses e Penélope, personagens dos poemas homéricos *A Ilíada* e *A Odisseia*. Ulisses encarna o homem exterior, voltado para a ação. Penélope representa o lado interior, voltado à reflexão e à contemplação. Os feitos heróicos relatados nos dois poemas podem ser associados à vida do homem, que deve primeiro conquistar um lugar no mundo através de suas obras, para depois buscar seu verdadeiro eu, no interior de si mesmo.

O mais conhecido modelo do processo de motivação é o de Maslow (1968), segundo o qual as pessoas

possuem tendência natural em direção ao bem, à beleza e à verdade, manifestada em trabalho criativo e amor pelos semelhantes e pela natureza. Esse impulso básico para a vida faz parte da essência do ser humano ou si mesmo, mas infelizmente é raro conseguir se manifestar, pois as pessoas são dominadas por carências, compreendendo quatro tipos básicos: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e do ego.

Essas carências básicas podem ser associadas às quatro personagens arquetípicas que representam as dualidades da natureza humana:

- Sancho Pança com as necessidades fisiológicas;
- Penélope com as de segurança;
- Ulisses com as necessidades sociais;
- Dom Quixote com as do ego.

A cada personalidade arquetípica podem ser associados dois padrões de comportamento, o primeiro deles positivo ou integrador e o segundo negativo ou desintegrador. Temos, assim, oito padrões:

• Sancho Pança	Positivo	Realismo
• Sancho Pança	Negativo	Comodismo
• Penélope	Positivo	Auto-estima
• Penélope	Negativo	Isolamento
• Ulisses	Positivo	Liderança
• Ulisses	Negativo	Manipulação
• Dom Quixote	Positivo	Idealismo
• Dom Quixote	Negativo	Fanatismo

O modelo de motivação pode ser representado graficamente como ilustrado na figura 3.

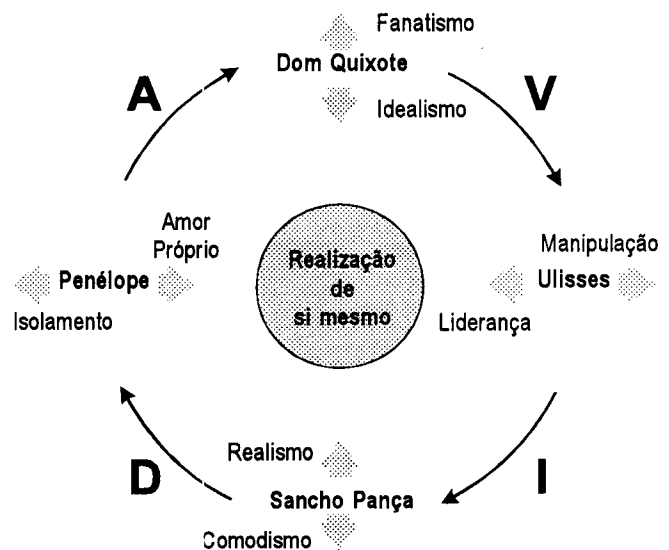


Figura 3: O Ciclo Vida como Modelo de Motivação

A característica dos comportamentos positivos ou integradores é contribuir para a pessoa como um todo, sem reivindicar exclusividade. Tais comportamentos convivem com os demais e não se consideram absolutos. A pessoa é capaz de formar opiniões e tomar atitudes de acordo com o padrão, mas admite a possibilidade de outras maneiras de ver a mesma situação, dispondo-se a ouvir outras opiniões e analisar a questão sob diferentes aspectos.

O ciclo da qualidade não deve ser encarado apenas como instrumento de racionalidade e controle. Procuraremos mostrar sua relação com fantasia, criatividade, liberdade, enfim, com aquilo que permite às pessoas serem elas mesmas e buscarem a felicidade.

Os padrões negativos ou desintegradores procuram excluir os demais, de modo que a pessoa passa a ver e a agir de forma distorcida, não admitindo a possibilidade de as coisas serem diferentes do que ela imagina. As percepções e os comportamentos passam a seguir padrões muito rígidos, perdendo a capacidade de adaptação. O indivíduo acaba se tornando incapaz de aprender e de se comunicar efetivamente.

Uma pessoa saudável não precisa ter suas necessidades permanentemente satisfeitas para, só então, dedicar-se à realização de sua essência. Basta que mantenha certa liberdade com relação aos padrões arquetípicos, de modo a poder ver a realidade com certa isenção, considerar pontos de vista diferentes e mudar seu padrão de conduta quando esse procedimento mostrar-se aconselhável.

DIAGNÓSTICO

Antes de abordar a metodologia para ativar o processo de motivação em uma organização, é preciso focar a ferramenta fundamental para orientar qualquer processo de mudança: o diagnóstico.

O diagnóstico de uma organização através do ciclo **Vida** deve ser feito com base no estudo das pessoas

e da cultura organizacional, incluindo entrevistas, questionários, análise do histórico e de documentos. Alguns pontos a serem verificados estão relacionados a seguir.

- Idealismo:
 - comportamento dirigido por idéias;
 - atitude positiva com relação a novas idéias;
 - aceitação de diálogo e tentativa de evoluir nas visões que norteiam ações.
- Fanatismo:
 - comportamento dirigido por ideologias;
 - aversão a idéias e posições opostas ou conflitantes;
 - tendência, diante de adversários, de discutir e não de dialogar.
- Liderança:
 - comportamento dirigido às necessidades de outras pessoas;
 - ênfase no potencial de crescimento e na competência das pessoas;
 - recusa em impor sua vontade às pessoas;
 - apoio ao desenvolvimento das pessoas.
- Manipulação:
 - comportamento dirigido à obtenção de aprovação;
 - preocupação com a imagem tida pelos outros;
 - tendência a preservar poder através de ocultamento de informações estratégicas.
- Realismo:
 - comportamento dirigido às realizações no ambiente físico;
 - aceitação dos fatos independentemente de crenças anteriores.
- Comodismo:
 - comportamento dirigido à preservação do equilíbrio;
 - crença no sucesso como resultado da repetição de experiências anteriores;
 - rejeição às novas idéias não-testadas.
- Auto-estima:
 - comportamento dirigido ao autodesenvolvimento;
 - crença de que pode mudar a si mesmo e o mundo;
 - confiança na capacidade de realização.
- Isolamento:
 - comportamento dirigido à autopreservação;
 - evita confrontação quando contrariado.

A MOTIVAÇÃO PELO CICLO VIDA NA PRÁTICA

O modelo de motivação que estamos desenvolvendo apresenta a grande vantagem de estar voltado ao desenvolvimento das pessoas como seres humanos, dotados de liberdade e consciência, significando, em princípio, que poderia ser aplicado até a indivíduos isolados. Mesmo assim, a melhor maneira de motivar pessoas é quando participam de atividades em grupo, o que proporciona ao processo dimensão social, primordial para seu sucesso.

Pode-se dizer consistir a qualidade naquilo que permite superar as dualidades básicas da existência humana, ou seja, espírito-matéria e sujeito-objeto.

A motivação deve ser vista como processo fundamental para o funcionamento adequado da organização. Quando esse processo deixa de funcionar, o negócio como um todo acaba sendo afetado. Por esse motivo, é importante que o cuidado com a motivação ocorra não só em nível corretivo, mas também preventivo.

A motivação é um processo que ocorre tanto em nível individual quanto grupal. Para ativá-lo e conservá-lo ativo, deve-se empreender uma série de ações envolvendo o reforço de comportamentos e características integradores, eliminando os bloqueios causadores de comportamentos negativos ou desintegradores. A metodologia para a execução dessas ações deve observar o próprio ciclo da qualidade, como a seguir descrito.

- O processo começa pela visão, o que geralmente exige a participação de pessoas de fora da organização, como professores ou consultores. No final desse processo, a visão do que significa a motivação do pessoal da organização deve estar solidamente implantada em um grupo importante de pessoas, situadas em posições estratégicas na organização.
- A implementação significa difundir a visão e agir de acordo com ela. Esta etapa deve ser feita por

pessoas da própria empresa, podendo elementos externos agir, no máximo, em nível de avaliação.

- O discernimento envolve a visão da cultura da organização e de como foi afetada pelo programa, de como a motivação está afetando as pessoas e o grupo como um todo e até que ponto isso é positivo ou negativo. Ponto fundamental é evitar o falso otimismo, no qual ninguém acredita. O discernimento deve ser o instrumento utilizado para o aperfeiçoamento do programa como um todo. O discernimento envolve, mas não se limita, a execução de diagnósticos, conforme descrito anteriormente neste trabalho.
- O ajuste é uma das etapas mais complexas, pois pode envolver mudanças de estruturas e de relações de poder que, às vezes, são difíceis de aceitar. A vantagem do enfoque baseado no ciclo da qualidade refere-se a poderem as mudanças ser graduais e não abruptas. Podem ser implementadas pouco a pouco, passando-se para escala maior na medida que o próximo ciclo demonstre terem sido elas bem-sucedidas.

O ciclo da qualidade busca equilíbrio entre a mudança com base em uma visão, por mais autoridade que tenham seus proponentes, e o comportamento baseado na experiência anterior. Isto significa aceitar

Muitos administradores percebem a motivação de forma simplista, visualizando-a como se fosse um ingrediente meramente racional, dependente de fatores estruturais, e pudesse ser negociado entre gerência e empregados da empresa.

riscos e perseguir novas idéias com moderação, evitando o imobilismo e minimizando os efeitos traumáticos das grandes crises.

CONCLUSÕES

Resumindo o exposto anteriormente, os determinantes do processo de motivação são os comportamentos e as tendências positivos, associados às quatro

fases do ciclo da qualidade. É a motivação que faz o ciclo da qualidade fluir corretamente, de modo que a organização possa não só funcionar adequadamente, assegurando sua sobrevivência em condições de equilíbrio, mas também, e sobretudo, ser flexível o bastante para se adaptar às novas circunstâncias que venham a alterar o meio ambiente.

A ausência da motivação significa que o processo foi interrompido pelo surgimento de um ou mais comportamentos desintegradores, os quais, infelizmente, possuem tendência muito forte de criar raízes profundas no seio dos grupos. Tal situação leva ao travamento do ciclo da qualidade, tornando a organização incapaz de aprender e de evoluir. Quando ocorre, inicialmente, à deterioração do desempenho e, a seguir, coloca em risco a própria sobrevivência do negócio.

A metodologia de ativação do processo motivacional descrita neste trabalho consiste em usar o próprio

ciclo da qualidade para ativar os fatores integradores e neutralizar os desintegradores, de modo a permitir que o ciclo funcione normalmente na regulação das diversas funções administrativas e operacionais da organização.

Um dos grandes desafios da administração moderna é a busca de abordagem sistêmica dos processos organizacionais, o que envolve integração de visões multidisciplinares. O ciclo da qualidade consolida conhecimentos teóricos de vários campos como psicologia da motivação, teoria da aprendizagem, teoria da administração, teoria dos sistemas, biologia, cibernética, teoria do conhecimento, entre outros. Assim, o ciclo **Vida** é um modelo adequado para organizar grande variedade de experiências, com as quais os modernos administradores precisam lidar ao atuarem em economia globalizada, ecológica, ética e responsável. ♦

RESUMO

Neste trabalho explora-se a relação entre a gestão da qualidade total e a motivação. A motivação deve ser encarada pelos gerentes como processo e não como estrutura, podendo ser posto em prática através de um modelo dinâmico como o ciclo da qualidade ou ciclo **Vida**. A qualidade pode ser associada aos problemas básicos da existência humana, ao passo que o ciclo da qualidade reflete padrões arquetípicos de comportamento, envolvendo não só o lado racional da pessoa, mas também seus aspectos inconscientes, desejos e emoções. Isto leva a uma metodologia para lidar com a motivação através do ciclo da qualidade, considerando os seus aspectos humanos de modo dinâmico.

Palavras-chave: qualidade, administração, motivação

ABSTRACT

This article explores the relationship between total quality management and motivation. Motivation must be faced by managers as a process and not as a structure and, thus, can only be translated into practice through a dynamical model, such as the quality cycle or PDCA cycle. Quality may be associated to the most basic problems of human existence, while the quality cycle reflects archetypical behaviour patterns, involving not only the person's rational side but also unconscious aspects, desires and emotions. This leads to a methodology to deal with motivation through the quality cycle, considering its human aspects in a dynamic way.

Uniterms: quality, management, motivation

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, V.F. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASTRO, D.M. *O lado humano do ciclo da qualidade*. Campinas, Fundação Centro Tecnológico para Informática, 1993.

ISHIKAWA, K. *Introduction to total quality control*. JUSE Press, 1990.

MASLOW, A.H. *Toward a psychology of being*. New York, Van Nostrand Reinhold, 1968.