
A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia

Carlos Alberto Lessa

Recebido em setembro/1998
2ª versão em abril/1999

A adaptação organizacional vem sendo muito discutida por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente das organizações, tanto interno quanto externo, altera-se de modo muito rápido e, se os dirigentes não se ativerem às oportunidades e ameaças externas, assim como às potencialidades e fraquezas internas, terão grandes dificuldades de permanecer no mercado.

A influência do comportamento organizacional no conjunto sistêmico do ambiente das empresas apresenta-se como um facilitador do entendimento e da gestão de vários procedimentos que aparecem no seio de grupos e organizações. Com a transformação ocorrida no comportamento organizacional e a incorporação da atividade de cientistas sociais — principalmente políticos e sociólogos —, abrem-se novas discussões relativas aos modelos de conduta entre grupos maiores de pessoas e o comportamento de entidades organizacionais, de forma integrada, interagindo nos sistemas e no seu meio ambiente. Conseqüentemente, houve uma avaliação mais ampla do comportamento e a criação de padrões que possibilitaram o entendimento, o planejamento e a administração dessas atitudes macrosistêmicas (Stoner, 1985; Champion, 1979).

O reflexo disso tudo pode ser percebido no destaque que está sendo dado ao ajuste das atuais estruturas organizacionais e às novas realidades ambientais, proporcionando um conjunto de conhecimentos, de modo a retratar a missão e o planejamento estratégico da empresa, assim como para administrar a crescente ação exercida por fatores externos na tomada de decisões (Amboni, 1997).

As estruturas organizacionais construídas dentro de padrões clássicos de gestão, com sistemas administrativos burocratizados, obtêm sucesso a partir de efeitos operacionais produzidos em seu interior. Raramente se importam com o que ocorre ou possa ocorrer no ambiente externo, de modo que as adaptações e mudanças só acontecem a longo prazo. O pensamento burocrático tem como característica edificar metas e tarefas dentro de relações estáveis e duradouras, com operações padronizadas e repetitivas, desprezando o uso da inteligência

Carlos Alberto Lessa, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Professor Titular da Universidade da Região de Joinville (Univille) e Secretário Geral do Centro Tecnológico de Joinville da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).
E-mail: lessaa@zaz.com.br

dos trabalhadores na busca de novos modelos de gestão (Champion, 1979; Perrow, 1972).

Entretanto, a necessidade de busca de novas alternativas de gestão tem modificado, de certa forma, os procedimentos gerenciais de boa parte das organizações. Algumas ainda insistem em permanecer trilhando caminhos simples e estáveis. Outras, contudo, compreenderam que permanentes são as mudanças e que, mesmo sendo as empresas complexas, o mercado exige que elas sejam dinâmicas e criativas, para que as ações produzidas no ambiente global tenham reduzido o impacto de seus efeitos devastadores no conjunto sistêmico.

Fica cada vez mais evidente que as organizações — do modo como se está acostumado a ver — não conseguem ajustar-se aos grandes desafios do mundo globalizado, visto que a concorrência, invariavelmente, não é mais a de concorrentes estabelecidos em seu **quintal**, mas a de empresas completamente desconhecidas e que estão situadas a centenas de milhares de quilômetros, ou seja, localizadas em qualquer parte do planeta. Mudanças tão radicais como essas não conseguem ser administradas por ambientes tradicionalmente burocráticos.

A constância, a precisão, o rigor e a confiabilidade fizeram da burocracia a forma superior de administrar as organizações. A burocracia criou um sistema de inegável eficácia que possibilitou a gestão de investimentos maciços, a divisão do trabalho e a produção mecanizada e de grande escala do capitalismo. Seu poder organizacional fez com que houvesse um crescimento inicial acelerado das empresas, sem precedentes na história do mundo industrial (Pinchot & Pinchot, 1994).

Diante desse cenário, as organizações entendem que se torna urgente a formação de um novo arquétipo que possa atender às suas necessidades, alterando comportamentos tradicionais, mecanicistas, voltados para o passado, passivos e autoritários. A busca, na verdade, é de um realinhamento das estruturas organizacionais em que os indivíduos adquiram novas habilidades e passem a desenvolver modelos mentais com base no espírito de equipe. As novas regras devem construir ambientes empreendedores, questionadores, onde os trabalhadores possam opinar com liberdade e democracia (Salm, 1993).

Todavia, o desafio de encontrar um novo modelo que leve a uma transformação fundamental das organizações, sugerindo uma ruptura definitiva com as velhas relações, modificando práticas, conceitos e culturas, não tem sido fácil. Apesar dos obstáculos, essa missão está sendo alcançada com a implementação de programas de qualidade total. Suas ferramentas têm-se apresentado extremamente adequadas às propostas de mudanças.

O processo de transformação arquitetado pela qualidade total, segundo Deming (1990), busca estabelecer novos valores individuais e culturais, libertando o potencial

humano contido para a cooperação e a resolução de problemas de interesse comum. Resultado: mais inovação, mais tecnologia, mais aprendizado, melhores serviços e produtos, maior expansão dos mercados. Com isso haverá, também, recompensa material para todos, e as pessoas trabalharão com muito maior prazer e satisfação. Todos terão a oportunidade de crescer e não haverá, necessariamente, perdedores.

BUROCRACIA

A burocracia é um modelo surgido no final do século passado e início deste, tendo como base, inicialmente, os sistemas organizacionais públicos e, posteriormente, as organizações privadas. Com a revolução industrial teve início um novo conceito de empresa. Aquilo que era feito artesanalmente passou a ser produzido por equipamentos mecanizados, transformando um sistema — que produzia apenas para a subsistência, distribuído em pequenas fábricas familiares — em organizações que exigiam expressivo número de trabalhadores, criando dessa forma as grandes concentrações de pessoas. Esses aglomerados de operários exigiam das empresas melhoria substancial nos padrões administrativos. Era preciso desenvolver instrumentos administrativos capazes de organizar, hierarquicamente, as funções e os cargos nas organizações. Essa ordenação era necessária para que as pessoas pudessem visualizar, de forma clara, a quem deveriam obedecer, bem como de quem obter as ordens indispensáveis ao cumprimento das tarefas (Lodi, 1993; Chiavenato, 1993).

Com a expansão das corporações, os problemas acumularam-se em escalas geométricas, exigindo nova ordem organizacional e nova estrutura de autoridade e poder. Max Weber, Professor e Sociólogo alemão, desenvolveu seus estudos visando encontrar uma maneira mais racional de organizar o trabalho, bem como analisar o comportamento dessas grandes corporações. Sua contribuição foi extremamente importante para o desenvolvimento das estruturas organizacionais. Hall (*apud* Campos, 1978), ao conceituar a burocracia, destaca que Weber enumerou vários atributos que, quando presentes, formariam a estrutura burocrática. Suas teorias tiveram grande aceitação e aplicação, tanto no sistema capitalista privado quanto no público, possibilitando desenvolvimento com base em estruturas estáveis e rigorosas. Explica que para haver uniformidade das ações dentro dessas corporações seria preciso desenvolver normas, regras e rotinas que pudessem definir as responsabilidades.

Essas características proporcionaram à burocracia um papel fundamental em nossa sociedade, destacando-se como um recurso essencial em todas as administrações. Seu caráter racional contribuiu para elevar ao máximo as eficiências organizacional e individual. Em resumo, a burocracia assu-

miu um papel grandioso na sociedade, transformando-se em um dos mais poderosos instrumentos de gestão. Sua influência modificou e transformou ambientes desordenados em sistemas organizados e racionalmente estruturados.

Segundo Motta & Pereira (1991), a burocracia é um sistema social racional em busca de objetivos visados ou um sistema social cuja divisão do trabalho é corrente e ordenadamente executada. Uma das grandes características da burocracia é o seu sistema de cadeia hierárquica, no qual há firme subordinação de autoridades.

A burocracia nas organizações

A preocupação crescente das organizações em romper com o ambiente caótico que se havia instalado em suas bases, proporcionado pela expansão e pelo gigantismo de suas estruturas, transforma esse espaço em um ambiente extraordinário para a propagação de novos instrumentos gerenciais eficazes. Aproveitando esse momento histórico, a burocracia passa a aplicar nas organizações certos elementos importantes de gestão, como a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade e poder, as normas extensivas, os salários e promoções baseados no mérito — necessários e fundamentais para tornar os ambientes organizados e estruturados. São essas condições formais explícitas, cujas características podem ser facilmente reconhecidas e avaliadas por todos, que conseguem reduzir a desordem, as incertezas e as instabilidades até então ocasionadas. A implementação desse modelo possibilitou às organizações um impulso enorme, proporcionando desenvolvimento e prosperidade. Conseqüentemente, os seus benefícios estenderam-se para toda a sociedade, à medida que ela organizou os sistemas e gerou riqueza.

Weber (1974) destaca que, devido à sua variação, a burocratização é ocasionada mais pela ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento do âmbito das tarefas administrativas, do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo. Contudo, o fator decisivo que impulsionou o desenvolvimento da organização burocrática foi a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. Compara-se o seu mecanismo plenamente desenvolvido ao dos outros tipos de organizações, da mesma forma como a máquina pode ser comparada aos modos não mecânicos de produção. Tal precisão tornou-se efetivamente imprescindível ao crescente aumento da economia de mercado, que exigia dos negócios capacidade técnica, velocidade, controle, continuidade e descrição. O alcance dessas exigências fica facilitado por ter a burocracia uma configuração estrutural rígida, políticas de gerenciamento estabelecidas e a inflexível obediência dos indivíduos aos padrões técnicos e culturais da empresa.

Sustenta Weber (*apud* Hall, 1984) que os padrões de interação não surgem simplesmente, eles são impostos,

sugerindo uma hierarquia de autoridade e uma divisão do trabalho. Desse modo, a própria organização tem uma fronteira que a diferencia das demais organizações de outras entidades sociais. Essa estrutura é formada por um relacionamento de poder; as pessoas emitem e recebem ordens em um processo de subordinação às normas e leis impostas pela autoridade competente. As organizações também efetuam atividades intencionais contínuas e transcendem à vida de seus membros, destinando-se a fazer alguma coisa. Se a organização transcende é porque ela é perene no tempo; essa obrigação está no pressuposto de que ela existe porque tem uma missão e uma função a cumprir na sociedade.

Nesse sentido, conclui-se que as organizações burocráticas são relacionadas a uma reunião de congruências sociais estáveis, capazes de alcançar os fins a que se propõem. São sistemas sociais em que os indivíduos, em um esforço de relações pessoais, buscam encontrar o melhor meio de atingir suas metas e objetivos. A organização pode ser também caracterizada como um conjunto de indivíduos mobilizados, coordenados e controlados que, em forma de grupos especializados, desempenham variadas funções no sentido de alcançar objetivos comuns.

Observações críticas ao modelo burocrático

A preeminente posição da burocracia na conduta do desenvolvimento dos sistemas organizacionais, com seu poder de tirar proveito dentro do processo decisório visando assegurar o cumprimento da execução dos objetivos, tem freqüentemente desprezado o comportamento humano, o mais importante e significativo fator de decisão organizacional. Tanto que o conflito, uma atitude comportamental associada ao elemento humano, é considerado como algo pecaminoso, indesejável e que divide em vez de somar-se ao conjunto do sistema. As normas e os princípios racionais levam as pessoas a comportar-se dentro de diretrizes preestabelecidas, dando a falsa idéia de que as discórdias não existem.

É deveras importante discorrer sobre o assunto, tanto que Merton (*apud* Chiavenato, 1993; Maximiano, 1997), cientista social, ao abordar as disfunções da burocracia, mostra como a organização burocrática exerce enorme influência sobre a personalidade das pessoas, estimulando-as a uma aderência inflexível às normas e aos regulamentos por mero e rígido respeito. Essa ênfase produz a transferência dos sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas. A submissão às normas transforma o que era meio em um fim em si mesmo. Verifica-se, dessa forma, a erosão da personalidade individual adotada pela burocracia e simbolizada por adjetivação criadora de pressões que são definidas pelo uso de valores. Verifica-se, também, que a digni-

dade pessoal e o potencial de valores humanos são perdidos em favor de uma ética organizacional que dita as regras de uma estrutura de poder baseada na hierarquia e no autoritarismo.

Ao ignorar os sentimentos e a motivação humana, a burocracia aborda as organizações como se nelas não existissem seres humanos, mas sim autômatos incapazes de usar a inteligência, a razão, a sensibilidade e a criatividade. "As pessoas nas organizações burocráticas são tratadas como cordeiros. Movem-se, mas não têm noção de propósito" (Hamel & Prahalad, 1995:336).

As forças determinantes do poder discricionário da burocracia impedem a explosão das potencialidades criadoras do indivíduo e o próprio desejo permanente de realizações, constituindo-se em poderoso agente de atrofia humana. Tal fato apenas reforça o caráter natural da submissão e do conflito existente entre os que determinam e os que obedecem às ordens. A submissão do indivíduo ao processo doloroso de obediência, que lhe é imposto pela organização para o desempenho de seu papel, acaba por destruir sua iniciativa, sua criatividade, sua auto-estima e sua capacidade de julgamento, tornando-o apático e dependente. Pessoas assim acabam acreditando que idéias criativas e espírito crítico não têm valor (Pinchot & Pinchot, 1994).

Constituída por uma estrutura insensível e inflexível, a burocracia pode tornar a organização ineficaz e incapaz de comunicar-se com o mercado, isolando-se do meio ambiente, ficando à margem dos processos de mudanças, com repercussões negativas para o seu desenvolvimento. Devido à sua rigidez e à incapacidade de ajustamento, o processo de deslocamento de objetivos torna-se impraticável, interferindo seriamente nos fins da organização. Infelizmente, a estrutura burocrática não só tolhe o direito de liberdade das pessoas, mas também estimula a proliferação do autoritarismo. Esse comportamento confere aos executivos baixo nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, o que de certa forma possibilita compreender o fascínio deles por explicações simples e reducionistas (Chanlat, 1993).

Logo, nos dias atuais é inadequado elaborar arquétipos que contemplem estruturas burocratizadas, visto que são incapazes de reordenar-se e adaptar-se às mudanças que o mundo competitivo exige. Esse modelo não suporta organizações flexíveis, criativas, que valorizem a mente humana. E, por estar centrada no controle, a burocracia inibe e restringe as iniciativas, dificultando sobretudo a adequação das corporações aos novos modelos de gestão.

QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Na virada da primeira metade deste século, os japoneses sentiram que, usando somente os métodos clássicos e

burocráticos de gestão, seria muito difícil conseguir alcançar o desenvolvimento necessário para tornar suas empresas criativas e competitivas. Diante desse cenário desfavorável, era imperativo encontrar um novo modelo de gestão que pudesse operar com agilidade e competência. Foi na busca desse novo modelo de organização que os japoneses encontraram, nos ensinamentos de Deming, a fórmula correta que, bem utilizada, provocaria as alterações profundas almejadas, tornando as empresas mais flexíveis, competitivas e, conseqüentemente, mais capazes de conquistar os mercados mundiais.

Nasce, dessa forma, um novo modelo de gestão que ficou conhecido mundialmente como **Qualidade Total**. Qualidade que, para Deming (1990), começa com a intenção, determinada pelos dirigentes, de alcançar o consumidor, tanto o atual quanto o futuro. Qualidade pode ser, também, a conjugação de valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização. Já Juram (1992), outra não menos importante autoridade no assunto, classifica qualidade como a adequação ao uso. Isso quer dizer que a organização terá de adequar sua estrutura às necessidades do mercado. Contudo, para assegurar a execução adequada das inovações, de modo a alcançar resultados superiores, o autor propôs a implantação das seguintes atribuições: planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade. O sucesso dessas operações dependerá da formação de equipes que, de maneira contínua, solucionarão os problemas e, por conseguinte e de forma progressiva, melhorarão a qualidade. Todavia, não há preocupação em fazer com que todas as atividades da qualidade alcancem desde o início resultados excepcionais. Obviamente, são definições que expressam o desejo de demonstrar, de forma simples e objetiva, uma formulação teórica que possa retratar a importância da qualidade para as organizações.

Identificar as necessidades e oportunidades no mercado é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças. É realmente da interpretação das necessidades do consumidor que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que as empresas atentas a essas transformações conseguiram sobreviver. Quem se isolou e idealizou seus próprios conceitos, afastou-se da realidade. São inúmeros os exemplos desse isolamento, desde os de companhias aéreas até os de regimes políticos (Paladini, 1994).

Observa-se, portanto, que a qualidade total é um sistema administrativo que revolucionou as organizações, a ponto de tornar-se uma condição indispensável para o alcance do desenvolvimento e da prosperidade. Ela capacita e amplia a percepção das empresas para novas oportunidades, proporcionando um novo posicionamento estratégico. Por ser um processo que está em constante evolução, incorporando contribuições valiosas de inovações

tecnológicas e administrativas, essa nova postura aumenta consideravelmente a competitividade das organizações.

Para Motta (1995), a capacidade criativa de inovar será o grande desafio das empresas, à medida que a competitividade global exige métodos inovadores de gerenciamento. Nesse processo de múltiplas vantagens, o que todos devem fazer é olhar com inteligência as novas ferramentas oferecidas pela qualidade, dentro de uma perspectiva futurista e inovadora. A empresa que não for capaz de reinventar-se, em uma época que exigirá mudanças radicais, estará fadada ao desaparecimento. Administrar mudanças e inovações será uma constante e um dos desafios dos dirigentes. Terão de mostrar muita competência nos novos tempos.

As pessoas deverão estar preparadas para executar tarefas que em condições normais teriam dificuldades para realizar; contudo, elas ficariam muito felizes se a organização contribuísse para o alcance desse objetivo. Adequadamente administradas, as ferramentas da qualidade terão condições de colaborar para o atingimento dessas expectativas, uma vez que as transformações proporcionadas pelas mudanças irão alterar profundamente o perfil organizacional, oferecendo aos indivíduos ambientes favoráveis à criatividade e às realizações. No entanto, é importante citar que tais contribuições terão muito maior probabilidade de ocorrer nas corporações que estiverem preocupadas em promover alterações no cotidiano de suas atividades.

O alcance de objetivos, como os citados, somente ocorrerá se as empresas provocarem profundas alterações estruturais e conjunturais. Se a tendência básica para o alcance da competitividade são as mudanças, então é de suma importância que a empresa tenha consciência disso e não fique de braços cruzados vendo os mercados distanciarem-se pela sua incapacidade de provocar inovações. Sabe-se, também, que não basta inovar uma vez, é preciso estar desbravando sistematicamente novas fronteiras, recriando espaços e proporcionando ambientes criativos.

A qualidade total, como parte desse contexto, tem propiciado aos dirigentes condições administrativas de operacionalizar essa nova ordem. Porém, não bastam aos dirigentes condições e competência, é preciso que eles tenham vontade política, que se envolvam no processo e que obtenham de seus trabalhadores esse mesmo comprometimento, para que possa haver o desenvolvimento e a formação de uma cultura da qualidade. Esse desafio exigirá profundas alterações gerenciais que, por sua vez, irão provocar incertezas e desconfianças nas pessoas, gerando enormes resistências e conflitos.

A QUALIDADE TOTAL E A NEOBUROCRACIA

Em pesquisa qualitativa realizada, no período de agosto e setembro de 1997, em empresas médias familiares

das cidades catarinenses de Joinville e São Bento do Sul, que estão implementando programas de qualidade total, constatou-se forte burocratização em todos os níveis. As empresas pesquisadas foram: Akros Acessórios Sanitários — unidade de acessórios em PVC; Termotécnica — EPS-Poliestireno expandido; Metalúrgica Denk — forjados, estampados e usinados; Tuper Tubos — tubos de aço carbonado com costura; e Rudnick Móveis — jogos de quarto. A documentação, que antes era escassa e confusa, está sensivelmente mais clara e abrangente. É importante ressaltar que o objetivo principal da pesquisa foi verificar se os programas de qualidade total, desenvolvidos nessas empresas, provocaram alterações nas dimensões burocráticas.

Em virtude das reestruturações empreendidas, as organizações foram forçadas a promover ações mais organizadas e ordenadas no modo de documentar processos, procedimentos e ações administrativas de gerenciamento. Assim, os controles, as normas, os regulamentos e a rotina, bem como a formalização das comunicações, aumentaram consideravelmente.

Por conseguinte, a burocratização que está sendo praticada diferencia-se um pouco da tradicional burocracia weberiana. A regulamentação e a rotinização que vêm sendo, de certa forma, resgatadas pelos programas de qualidade total não são tão rígidas e impostas quanto as defendidas por Weber. A burocracia atual é flexível, mais descentralizada, não engessa a organização, apenas assegura o que deve ser feito, sem tolher a liberdade de quem deseja modificar. As mudanças podem ser sugeridas por qualquer trabalhador, que deve seguir uma rotina a fim de assegurar seu direito de ser ouvido. No caso de as mudanças sugeridas por ele serem aprovadas, elas devem ficar ao alcance de todos os interessados. Isso prova que a burocratização, quando segue uma metodologia clara e objetiva, garante a participação de todos. Poder-se-ia chamá-la de uma neoburocracia.

Nota-se que, diferentemente da burocracia tradicional, os procedimentos em todos os sentidos estão modificados; no entanto, embora sejam ressaltados os fundamentos, as bases são as mesmas. A divisão do trabalho antes era delimitada e limitada ao participante, formando verdadeiros casulos intocáveis, prepotentes e centralizadores, não se importando com o que girava ao seu redor. Hoje, essas divisões são flexíveis, existem para mostrar os postos de trabalhos; as pessoas não ficam presas, interagem em todo o sistema, em uma visão de cliente-fornecedor. Antes não havia a preocupação com o processo seguinte; agora o cuidado é para fazer bem-feito desde a primeira vez, para evitar o retrabalho e atender eficazmente o cliente. Os colaboradores não ficam parados esperando o que fazer; todos têm a consciência e a autodeterminação de encontrar uma tarefa, em atitude clara de parceria. O

colaborador é treinado para alcançar a multifuncionalidade, já que no futuro quem não tiver essa habilidade provavelmente não terá o que fazer nas fábricas.

A visão do trabalho em equipe é outra filosofia de gestão trazida pelos programas de qualidade total. Ela tem contribuído enormemente para o autogerenciamento das divisões do trabalho, chamando para si a responsabilidade e conquistando maiores poder e autoridade democrática. As decisões passam a ser tomadas considerando a inteligência e a sabedoria de maior número de pessoas. Nas equipes multifuncionais e multidisciplinares, os procedimentos e as análises são desenvolvidos dentro de contexto de cooperação e aprendizado constante, possibilitando ao participante o exercício da prática de negociação e buscando, na soma dos desempenhos individuais, as soluções mais inteligentes.

A hierarquia da autoridade também sofreu alterações. O que era piramidal, com uma estrutura de poder pesada e autoritária, passou a ser uma hierarquização horizontalizada, possibilitando tanto a integração vertical como a horizontal e gerando, dessa forma, uma série de acontecimentos, habilidades e conveniências, de modo a facilitar o surgimento de novos talentos. Com menos níveis, essa nova estrutura é mais democrática e preocupa-se com o relacionamento; as chefias são mais participativas e solícitas, aproximam-se dos funcionários e estão mais presentes em todo o sistema, fazendo com que as barreiras e os temores sejam gradativamente eliminados.

O desempenho dessa nova organização que está surgindo deve-se, fundamentalmente, ao trabalho em equipe, o qual tem como principais características: aproximar pessoas, dialogar franca e abertamente e buscar resultado cooperativo. Assim, o autoritarismo e o individualismo, embora ainda maquinados por alguns, mas nem perto do que eram antes, aos poucos estão sendo banidos do seio das organizações.

Prova disso são os novos procedimentos para as contratações. A visão tecnicista, tanto para os cargos de chefia como para a mão-de-obra direta, não é mais preponderante. As organizações não estão dando preferência mais para o profundo conhecedor das tarefas ou funções, mas sim para aquele profissional cujo perfil se enquadre na categoria dos comunicadores. Em suma, o candidato tem de saber relacionar-se, tem de ter habilidades de negociador, tem de saber tratar os outros com educação, elegância e inteligência. Não basta saber fazer, tem de saber viver socialmente.

Ao observar a espetacular virada que as empresas estão sendo forçadas a fazer, enxergando a importância das habilidades administrativas, somos levados de volta ao passado para encontrar nos ensinamentos clássicos essa mesma constatação. Henri Fayol e Frederick W. Taylor, dois grandes precursores da Ciência da Administração, já

estavam preocupados e chamavam a atenção para esse problema. Fayol (1977:29) destaca como sendo importante e indispensável o conhecimento gerencial para os cargos de chefia. Diz o autor que “uma educação exclusivamente técnica não corresponde às necessidades gerais das empresas, mesmo que se trate das indústrias”. Por outro lado, Taylor (1980:41-42) refere-se ao trabalhador como alguém que precisa ser compreendido, ou seja, “cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração. Essa cooperação estreita, íntima e pessoal entre direção e trabalhadores é parte essencial da administração”. Observa-se, dessa forma, que nos primórdios da Ciência da Administração, embora tendo seu modelo organizacional e gerencial severamente criticado por muitos pesquisadores, os estudiosos já manifestavam preocupações quanto à capacidade dos gerentes em administrar pessoas, bem como quanto ao respeito e à qualidade profissional dos trabalhadores e ao seu papel fundamental no desempenho das empresas.

A inquietação com o relacionamento no ambiente de trabalho vem de longe, assim como tem evoluído progressivamente, a ponto de receber, nestes tempos modernos, um novo tratamento. As organizações buscam nova postura em relação às pessoas; estão tentando sair do chamado tratamento de bando e passando para o tratamento individual e emocional. Entendem que esse novo perfil possibilita melhor comunicação, maior equilíbrio nas punições e decisões, menos brutalidade nas relações. As pessoas, se melhor tratadas, ficam mais abertas, conseguem ouvir melhor, aprendem e expõem-se muito mais, ficam mais arrojadas, buscam novos desafios. Essa crescente ação de liberdade e democracia, exercitada nas organizações, motiva os trabalhadores a tomar atitudes cooperativas, facilitando a condução dos processos e as soluções dos problemas.

Evidentemente, chega-se à conclusão que as críticas desabonadoras à burocracia são feitas, na grande maioria, por pessoas sem competência intelectual para falar sobre o assunto. Falam mal porque têm uma visão distorcida das dimensões burocráticas. As críticas que têm sido feitas tomam como base as disfunções burocráticas, distorcidas propositadamente para atender conveniências dos dirigentes públicos ou privados. No momento em que os valores da organização burocrática são colocados de forma fundamentada, cai por terra toda a argumentação discriminatória.

Quando se argumenta que as ferramentas da qualidade total estão alicerçadas ou utilizam-se das dimensões burocráticas, as críticas depreciadoras, culpando a burocracia por todas as mazelas dos sistemas organizacionais, fragilizam-se e perdem a razão de ser. Não que a burocracia seja a salvação de tudo ou que seu modelo seja o ideal, longe disso.

Contudo, imputar todos os defeitos e incompetências administrativas às dimensões burocráticas também não faz sentido. Estão aí os novos modelos de gestão, utilizando comprovadamente o sistema gerencial delineado por Max Weber, para reinventar e transformar as organizações.

Treinamento — uma postura preocupante

É inegável e incontestável a preocupação das empresas com o treinamento de seu pessoal, tanto que os valores investidos por elas nessa área são altíssimos. Dessa forma, verifica-se claramente que as organizações estão determinadas não só a mudar processos, mas também a quebrar paradigmas, criando novos valores e padrões culturais importantes, como ficou evidenciado nas pesquisas realizadas nas empresas anteriormente mencionadas.

As pessoas estão sendo sensibilizadas para adotar novas posturas de comportamento e de trabalho. Isso revela que o processo de inovação administrativa, com a introdução de conceitos modernos de gestão, é algo irreversível.

O que preocupa um pouco é o fato de, de modo geral, os colaboradores estarem sendo treinados e pressionados para mudar, muito mais do que educados para tal. Até certo ponto isso é compreensível, pois as empresas estão sofrendo concorrência acirrada e não há como esperar muito: ou modificam a gestão, os processos e os comportamentos ou morrem. É uma corrida contra o tempo. No entanto, essas organizações poderão enfrentar mais tarde problemas de motivação e comprometimento se sua preocupação maior continuar sendo somente o treinamento. Treinar as pessoas para seguir normas, regras e procedimentos parece muito pouco diante do cenário atual, que exige postura mental diferente em face dos novos relacionamentos. A criança pode ser treinada para não jogar papel na rua; contudo, se ela não for educada para os problemas ecológicos que advirão daquele gesto, sua postura mental, quando sozinha ou adulta, continuará sendo a de poluir o meio ambiente.

Chama a atenção, e é até certo ponto inquietante, a maneira como os colaboradores das organizações pesquisadas enxergam a qualidade total. Quando perguntados por que a qualidade total é importante, a maioria deles prontamente respondeu: para melhorar os processos, a qualidade dos produtos e serviços e satisfazer clientes. Somente quando estimulados é que reconheceram a qualidade total como uma filosofia de vida que envolve não só a empresa como um todo, mas também as pessoas em particular e suas famílias; sentiram que ela é um processo de busca constante de mudanças de modelo, cujo benefício atinge inclusive a sociedade.

Não parece ser uma grande virtude essa pressão pela busca da qualidade total dos produtos e serviços em pri-

meiro lugar. A automotivação, o estímulo, a educação, o treinamento dirigido à troca dos maus hábitos por bons, a mente aberta, o espírito aberto, a busca da informação e a evolução do lado pessoal da qualidade são o que gera a qualidade total. São atitudes que, atentamente observadas pelas organizações, certamente farão a diferença entre o fracasso e o sucesso.

Desde a alta direção até o mais humilde dos colaboradores, todos entendem o valor da qualidade total e sabem que sem ela suas empresas não prosperarão. Entretanto, o que não está muito claro, e ainda causa certa dúvida aos colaboradores das organizações pesquisadas, é quanto aos ganhos individuais gerados pela qualidade total, isso considerando a qualidade de vida, a ascensão profissional, a remuneração e o autodesenvolvimento. O sentimento é que se fala muito, mas pratica-se pouco.

A bem da verdade, indivíduos inquietos, com essa visão de horizontes largos, indo além das paredes das fábricas, almejando posições diferenciadas e padrões de vida mais elevados, são encontrados somente nas empresas em que a qualidade total já vem sendo implementada há algum tempo. Os colaboradores estão começando a perceber que o crescimento individual é tão importante quanto o coletivo, já que a vida, a família e a sociedade giram em torno dos indivíduos, razão maior de suas motivações e crescimentos. Divisa-se, nessas organizações, a busca dessas satisfações, independentemente da vontade ou da concordância da alta cúpula diretiva. Evidentemente, os dirigentes não têm muitos motivos para ser contra, uma vez que posicionamentos como esses criam perspectivas de substancial crescimento também para as empresas. Notabiliza-se, dessa forma, um grande avanço, sinal de novos tempos e de que o grau de liberdade e autonomia está sendo levado a sério. Empresas com esse nível de autonomia aprendem muito mais e, além disso, utilizam esse conhecimento para o alcance das transformações e a busca do sucesso.

Contudo, não se pode dizer o mesmo das organizações em que os programas de qualidade total se desenvolvem lentamente ou iniciaram há pouco tempo. Os colaboradores ainda se encontram sob forte pressão para melhorar processos, produtos, serviços e local de trabalho, com a finalidade de atender bem os clientes. Poucas são as preocupações com as questões individuais e familiares.

A constatação é, portanto, a de que nem todos os trabalhadores e chefias estão tão comprometidos com os programas de qualidade total. Quando questionados, eles demonstram estar, mas de fato não há muita certeza quanto às reais vantagens pessoais que obterão em relação aos ganhos corporativos apontados pelas organizações. É possível que os dirigentes já tenham percebido tal situação, mas não custa lembrar ou despertar os gestores dos programas de qualidade total para algo que merece pelo

menos ser analisado. Precisa-se ter cuidado, porque a real situação pode ser um pouco diferente daquela estampada nas pesquisas quantitativas de clima organizacional.

O VALOR INDIVIDUAL

As organizações devem ser capazes de mostrar ao colaborador que se ele evoluir com o objetivo de encontrar uma forma de ser útil em sua intervenção e tiver a capacidade de perceber suas limitações e de reconhecer os valores dos outros, estará, certamente, dando um passo gigantesco em busca da modernidade almejada.

Conseguir convencer as pessoas sobre a própria importância e, também, a respeitar a importância dos outros, sem serem submissas, é essencial para arrancar do seio das organizações um dos grandes paradigmas inibidores da qualidade total: o medo de fazer diferente, de inovar, de ser empreendedor, de atuar em equipes. Onde há medo de reinventar as coisas não há criação e, por conseguinte, não haverá mudança alguma. Parece residir aí a quintessência das dificuldades. Como encontrar, então, a fórmula equilibrada para despertar o valor, a capacidade de adquirir novos conhecimentos e o gênio que há em cada um dos colaboradores? Como fazer para que essas pessoas estejam permanentemente motivadas e assumam de maneira definitiva que o trabalho em equipe é mais importante do que o individual?

Não está sendo e não será fácil responder a essas indagações, a menos que os dirigentes olhem para o interior de suas organizações e consigam dimensionar o tamanho do autoritarismo e o conseqüente temor das pessoas em relação às chefias. Quando se entender e se assumir que os gestores ainda agem como chefes e não como verdadeiros líderes, aí provavelmente tais perguntas poderão ser respondidas. Contudo, é importante lembrar que, mesmo atuando com paradigmas inovadores, o modelo mental de organização estática e determinística ainda coexiste. A pesquisa empreendida nas organizações já referenciadas revelou dados irrefutáveis a esse respeito. A reverência subentendida dos trabalhadores pôde ser comprovada pela manifestação dos entrevistados, uma vez que 34,78% admitiram tratar as chefias com certas reservas. Eles temem porque, de modo geral, o sentimento dessas chefias ainda é, embora dissimuladamente, taylorista. O poder ainda tem como base o cargo ocupado. A autonomia e a liberdade são relativas; assim, contrariar as chefias, entendem os colaboradores, é colocar em risco seus empregos. Ante a evidência dos dados, pode-se dizer que se está diante de uma grave crise de identidade, a dos executivos de todos os níveis.

Outra constatação, seguida de questionamento, deve certamente contribuir para uma avaliação ainda mais substancial. Examinando-se detidamente, os gerentes e direto-

res são muito bem pagos justamente pela competência e pela capacidade que têm de pensar, criar e solucionar problemas; por que, então, os trabalhadores deveriam pensar e criar por eles, ou seja, justamente por aqueles que recebem privilégios, como salas confortavelmente refrigeradas, salários absurdamente maiores, sete, dez e até trinta vezes?

São ponderações e perguntas embaraçosas como essas, merecedoras de profunda reflexão, que devem ser feitas antes de qualquer iniciativa de mudanças. A consideração de que o trabalho não é uma simples imposição da natureza em busca da sobrevivência encerra, também, complexo e sofisticado aparato psicológico e social, envolvendo afetividades, paixões, poder e interesses difusos. Muitas tentativas de encontrar justificativas têm sido feitas, assim como inúmeras são as explicações e desculpas apressadas, porém pouco convincentes, mesmo considerando problemas de difícil solução, como as questões culturais e a insuficiência de escolaridade dos colaboradores.

Corroborando essas argumentações, algumas colocações de Drucker (*apud* Netz & Carvalho, 1995:3) se encaixam perfeitamente: "... os executivos terão de construir formas de aprendizado por toda a vida; deverão também aprender que não são patrões, mas colegas; poucas políticas de compensação têm funcionado de forma duradoura; a recompensa deve premiar o comportamento que se quer incentivar e do qual se necessita. Não existe nada pior do que pregar o trabalho em equipe e depois dar grandes bônus individuais".

Diante dessas colocações, convém examinar atentamente a arquitetura dos programas de qualidade total que estão sendo desenhados nas empresas. Mesmo considerando os trabalhos em equipe e as gestões participativas, logo será percebido que a perenidade desses programas é questionável. Essa incerteza perceptível quanto à estabilidade das inovações administrativas, ora em discussão, leva à reflexão sobre duas afirmações feitas por Press (*apud* Nobrega, 1997:126). Aponta o autor que "as empresas continuam perseguindo um modelo idealizado de gestão participativa que, unanimemente, todos reconhecem como sendo essencial; apenas não sabem como o implantar. Supostos exemplos revolucionários acabam se revelando belas ferramentas de autopromoção e *marketing* pessoal para seus autores, quando examinados sob a lupa fria da lógica do resultado consistente ao longo do tempo. A gestão participativa funciona por espasmos: às vezes dá certo por períodos. Na maior parte do tempo, não dá". A outra afirmação ele toma emprestado de Peter Drucker: "a idéia popular hoje é a de encarar-se a organização como uma banda de jazz, na qual todos escrevem a partitura enquanto tocam. Soa bonito, mas ninguém realmente descobriu uma maneira de fazer isso. Esse é o problema".

CONCLUSÃO

A substancial procura por novas perspectivas surge exatamente em virtude do grande paradoxo que as organizações burocráticas parecem ter sido. A burocracia não conseguiu, apesar do grande reinado, eliminar a exploração e o trabalho escravo aos quais o homem foi submetido para "ganhar o pão de cada dia". Parece ter sido ela a responsável por boa parte das mazelas e corrupções que permearam o seu âmago. A sua estrutura social racional, produtora de harmonia por meio de recompensas, punições e manifestações de poder, falhou na tentativa de obter uma sociedade justa (Ferguson, 1995).

A qualidade total, ao que parece, tem possibilitado o alcance de novos modelos de gestão. Contudo, essas inovações têm promovido grandes reestruturações. Foram necessárias ações mais organizadas e ordenadas na maneira de documentar processos, procedimentos e ações administrativas de gerenciamento.

Vivendo este momento histórico, as organizações estão tendo a oportunidade de promover profundas transformações, não no sentido da reengenharia pura e simples em que o custo humano e a injustiça têm deixado enormes seqüelas sociais, mas na direção de uma reestruturação organizacional em que o trabalhador possa, com sua produtividade, desfrutar dos benefícios gerados pelo capital, tanto na forma de remuneração como na de lazer, qualidade de vida e oportunidades profissionais.

Pode-se considerar como louvável também, sobre todos os aspectos, a atitude corajosa dos dirigentes na procura por alternativas que proporcionem reestruturações no ambiente organizacional.

As novas formas de gerenciamento que estão sendo buscadas pelas organizações estudadas têm contribuído, substancialmente, para o alcance de um relacionamento mais próximo entre os que gerenciam os sistemas e os que operacionalizam as tarefas, deixando para trás modelos repressores e tolhedores da capacidade pensante dos indivíduos.

No entanto, essa evolução organizacional só será possível e obterá sucesso se o homem for o centro das trans-

formações. É preciso que a empresa trate da individualidade e das questões culturais dos trabalhadores com inteligência e consciência. Mudar modelos e hábitos individuais é tarefa das mais espinhosas, já que as pessoas não estão muito dispostas a perder privilégios e poder ou a alterar procedimentos que vêm praticando durante toda uma vida. Sabe-se que não se transforma uma cultura em curto prazo, nem só com a utilização pura e simples de novas tecnologias e técnicas de gestão. As transformações acontecem a longo prazo e num processo evolutivo de aprendizado e educação de cada uma das pessoas que compõem a organização.

Portanto, as etapas a atingir na busca de novos modelos de gestão devem avançar sempre na direção de perspectivas melhores, não só para a organização, mas também e principalmente para o homem, razão maior e chave do sucesso de qualquer empreendimento. Sem o seu comprometimento, sem a sua satisfação e sem a sua motivação não haverá transformação alguma.

Em processos de reestruturação, todos sabem que o comprometimento e o envolvimento são imprescindíveis, assim como é essencial estimular as pessoas para que reflitam livremente e decidam sobre quais impactos as mudanças exercerão sobre elas. Quando essa decisão for tomada, os envolvidos estarão prontos e engajados para perpetuar as transformações. Da mesma forma, é importante proporcionar sistemas de propósitos permanentes e seguros. Se as pessoas sentirem que o que está sendo proposto está fora delas, elas verão a mudança como uma ameaça, passando a resistir e boicotar em vez de cooperar.

Talvez o grande problema da burocracia tenha sido a falta de sensibilidade para compreender todas essas questões. Parece, também, não ter havido cuidado suficiente em observar que a inteligência humana é a maior arma como fator de aprendizado e desenvolvimento.

Conclui-se, assim, que o novo modelo de gestão que está surgindo usa as ferramentas da qualidade total, como um moderno sistema de gerenciamento, sem contudo desprezar as dimensões burocráticas. ◆

RESUMO

O objetivo no presente artigo é demonstrar que os programas de qualidade total, embora utilizando modernas ferramentas de gestão, ainda não abandonaram por completo as dimensões burocráticas no tocante aos seus fundamentos: divisão do trabalho, normas e regulamentos, descrição das atividades, hierarquia da autoridade etc. Contudo, percebe-se que essa burocracia difere um pouco daquela descrita por Max Weber, já que é mais flexível, conforme ficou constatado na pesquisa realizada. Embora as organizações estejam preocupadas com o novo, com as mudanças necessárias e obrigatórias à sua sobrevivência, continuam utilizando a velha lógica mecanicista. Como embasamento teórico-científico do trabalho, procurou-se demonstrar de forma concisa os aspectos essenciais da Teoria da Burocracia e da Qualidade Total.

Palavras-chave: burocracia, qualidade total, organizações, mudanças, oportunidades.

ABSTRACT

The present article intends to demonstrate that the programs of total quality, although employing modern tools of management, still did not completely cast aside the bureaucratic dimensions with respect to its fundamentals: division of work, norms and regulations, description of activities, hierarchy of authority, etc. However, one perceives that this bureaucracy differs somewhat from the one described by Max Weber, since it is more flexible, according to the research performed. Although the organizations are concerned with the new, with the changes necessary and obligatory to their survival, they continue making use of the old mechanical logic. As a technical-scientific base for this work, the essential aspects of the theories of bureaucracy and total quality are shown.

Uniterms: bureaucracy, total quality, organization, changes, opportunity.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBONI, Nério. *O caso CECRISA S/A: um aprendizado que deu certo*. Florianópolis, 1997. 315p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- CHAMPION, D.J. *A sociologia das organizações*. São Paulo, Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4.ed. São Paulo, Makron Books, 1993.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9.ed. São Paulo, Atlas, 1977.
- FERGUSON, Marilyn. *A conspiração aquariana*. 10.ed. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- HALL, Richard. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro, PHB, 1984.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- JURAM, J.M. *Juram planejando para a qualidade*. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1992.
- LODI, João Bosco. *História da administração*. 10.ed. São Paulo, Pioneira, 1993.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo, Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes & PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Introdução à organização burocrática*. 7.ed. São Paulo, Brasiliense, 1991.
- MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr. 1995.
- NETZ, Clayton & CARVALHO, Sandra. Entrevista com Peter Drucker. *Exame Entrevista*, São Paulo, p.32-35, dez. 1995. [Edição Especial]
- NOBREGA, Clemente. Taylor superstar. *Revista Exame*, São Paulo, v.30, n.20, p.124-128, 24 set. 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade total na prática*. São Paulo, Atlas, 1994.
- PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1972.
- PINCHOT, G. & PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, Florianópolis, v.1 n.2, p.18- 42, out. 1993.
- STONER, J.A.F. *Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7.ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 3.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.