

*"A Cultura da Qualidade é o resultado de um processo de educação permanente onde se busca não a satisfação como um fim em si mesma, mas a oportunidade de crescimento."*

Quando E. F. Schumacher, nos anos 50 e 60, desenvolveu todo um trabalho de reflexão que acabou por culminar em sua obra mais conhecida – *Small is Beautiful* – ele não estava apenas criticando a maneira pela qual os economistas avaliam a produção e o progresso das nações, mas sinalizando a necessidade de se incorporar um novo atributo na avaliação e medida do desenvolvimento econômico: **a qualidade**.

Além disso, ele procurou demonstrar que toda Teoria Econômica está baseada num certo sistema de valores humanos, de tal sorte que, quando este sistema muda, deve-se alterar a Teoria e, portanto, a forma de se avaliar o resultado da produção econômica e as políticas de seu desenvolvimento.

O que Schumacher havia descoberto é que a *questão qualidade* é função dos valores do sistema social em análise e, desta forma, deve ser trabalhada de uma forma contingencial e não-prescritiva.

Curiosamente, Schumacher ficou conhecido – e, talvez, ele próprio tenha se confundido – pela apologia do "ser pequeno" e não pela sua principal contribuição ao pensamento contemporâneo que foi a da **qualidade de vida**. Numa época em que desenvolvimento econômico foi sinônimo de propensão a consumir, houve uma voz – a de Schumacher – que se levantou para questionar a "qualidade" deste consumo e, indiretamente, o próprio numerador de sua eficiência: **a efetiva satisfação no viver**.

Esta mudança nos valores de análise sócio-econômica levanta questões que estão além da esfera de governo. Talvez esteja além dos valores que presidem as relações atuais entre o capital e o trabalho. Compreende uma mudança da visão "Malthusiana" dos insumos de produção em direção a um questionamento do resultado do que fazemos com estes insumos em termos de **qualidade de vida**, o que tem provocado uma redefinição do próprio "papel" dos recursos humanos e das organizações na atividade econômica.

Sinais desta transmutação de valores aparecem na redefinição das fronteiras e das relações interorganizacionais, no surgimento de organizações substantivas, na redescoberta dos custos e dos valores efetivos da produção econômica das empresas e das nações, na conscientização ambiental e nas mudanças do "formato" das relações empregatícias.

Em Administração a questão da qualidade se apresenta de maneira muito singular, uma vez que ela está envolvida tanto com a "produção" da satisfação de clientes, como com a **qualidade de vida** do sistema social responsável por esta "produção". Em outras palavras, a **qualidade** é tanto uma exigência de mercado quanto uma responsabilidade social – e, até por que não? – direta ou indiretamente relacionada com o progresso das nações.

Ao nível organizacional, a qualidade deve estar inserida nas pautas das decisões sobre terceirização e parcerias, na gestão de recursos humanos, no processo político de renovação geracional, nas questões ambientais e nas estratégias de obtenção de vantagens competitivas.

Infelizmente, a qualidade tem sido inserida nas organizações por um outro caminho: o da necessidade de reduções de custos e da simples sobrevivência organizacional. A falta de cultura da qualidade tem feito as organizações utilizá-la como cortina de fumaça para disfarçar programas de redução de custos e de deslocamentos de poder.

Enquanto os administradores não entenderem que programas de qualidade não devem dissimular objetivos reais, podemos estar correndo o risco de sepultar mais um movimento importante no desenvolvimento da gestão empresarial. Enquanto os estudiosos não fizerem uma leitura da qualidade enquanto oportunidade de crescimento – pessoal, corporativo ou social – será difícil caminharmos em direção a uma avaliação mais "fina" do real sentido do progresso econômico.

\*\*\*

Nesta edição, mais uma vez a **RAE** procura inovar, criando uma seção orientada para as questões da gestão ambiental: a **RAE AMBIENTAL**. Atende a uma recomendação da Direção Geral da Fundação Getúlio Vargas no sentido de consolidar seu papel como instituição sensível à causa ambiental. Tanto através de publicações esporádicas, quanto de publicações sistemáticas, a Fundação Getúlio Vargas tem firmado uma tradição de contribuir com a Ecologia e com a Gestão Ambiental.

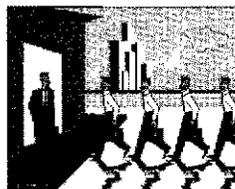
A partir da edição nº 2/92, quando publicamos um número voltado para questões ambientais, a Direção da **RAE** estabeleceu um firme propósito de incorporar definitivamente esta temática em suas publicações. Fomentou artigos e definiu posteriormente um formato gráfico e uma linha editorial de maneira que a **RAE AMBIENTAL** não se transforme numa publicação episódica.

Nada mais justo que o texto de autoria do Professor Benedicto Silva – *A Vez de um Pacto Planetário* – tenha sido escolhido pelo Editor da **RAE** como a primeira publicação da **RAE AMBIENTAL**. Afinal, foi ele o autor da proposta de inclusão de um "encarte verde" nas publicações da FGV.

**Prof. Marilson Alves Gonçalves**  
Diretor e Editor da **RAE**

# RAE

VOLUME 33  
NÚMERO 2  
MAR./ABR. 1992

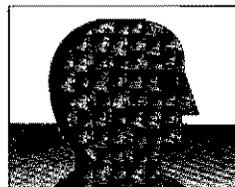


## A EMPRESA E A ESTRATÉGIA DA TERCEIRIZAÇÃO

6

**Haroldo Guimarães Brasil**

Uma discussão sobre a estratégia da terceirização, seus "prós e contras" e os cuidados necessários à implementação.

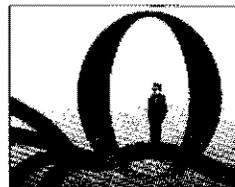


## POR QUE ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE RECURSOS HUMANOS?

12

**Martinho Inard Ribeiro Almeida, Maria Luiza Mendes Teixeira, Dante Pinheiro Martinelli**

A necessidade de se dar um tratamento estratégico à Administração de Recursos Humanos da mesma forma como em outras áreas da Administração.

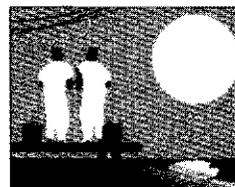


## CULTURA DA QUALIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

26

**Maria Tereza Leme Floury**

Qual o impacto da adoção de programas de qualidade e produtividade sobre a gestão das empresas? Ocorrem mudanças nos padrões culturais, nas relações de poder, nas práticas de gestão de recursos humanos?



## O FENÔMENO DAS ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

36

**Maurício Serva**

A profusão de organizações substantivas é um fenômeno de proporções consideráveis, digno de estudo e aprofundamento teórico, exigindo a urgente atualização da Teoria Administrativa.