

Qualidade na óptica do utilizador: dos conceitos e práticas organizacionais ao desenvolvimento pessoal e qualidade de vida.

João COSTA (Engenheiro, QEH&S Systems Manager, Alcatel-Lucent, Portugal)
joao.costa@alcatel-lucent.com

M^a Dulce GONÇALVES (Professora Auxiliar, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Portugal) mdgoncalves@fp.ul.pt

Resumo

As noções de Qualidade não estão restritas às organizações de trabalho e podem extravasar para outras áreas. O que sucede a cada um de nós quando o trabalho corre bem? Qual a relação entre a utilização de sistemas de Qualidade nas organizações de trabalho e as organizações pessoais? Tal como existem boas práticas do lado das empresas certificadas também existem boas práticas na gestão pessoal dos indivíduos. Os autores estabelecem um paralelismo entre práticas das organizações e possíveis práticas pessoais, numa procura da Qualidade de Vida. A percepção de Qualidade é uma noção muito vaga quando abordada individualmente. Está dependente dos valores e formação do indivíduo e do seu meio envolvente. Assim como uma Organização com um Sistema de Qualidade tem que se adaptar ao meio em que está inserida para uma adaptação ao mercado, também o indivíduo terá que analisar o seu próprio meio envolvente para criar situações de vantagem e estabilidade, para usufruir da sua vida e alcançar os seus objectivos pessoais. A qualidade na organização pode contribuir de forma significativa para a satisfação individual e bem-estar no trabalho, favorecendo a satisfação e o bem estar em muitas outras áreas da vida. Por isomorfismo com as boas práticas organizacionais, os indivíduos podem aprender conceitos e práticas da Qualidade para as suas próprias vidas. Em tempo de crise, isto pode traduzir-se na necessidade de aprender a adequar comportamentos e procedimentos aos objectivos, em função dos recursos disponíveis. Evitando rupturas, patologias e disfunções, situações de descontrolo material ou emocional.

Palavras Chave: Conceitos; Melhoria pela Qualidade; Análise de Processos; Atitudes; Qualidade de Vida

1. Âmbito

A Qualidade depende da percepção do Cliente. O que é óptimo para um pode não ser suficientemente bom para outro (Mukhopadhyay, 2006). Existem definições muito conhecidas de Qualidade, frequentemente referidas na literatura (e.g. Pour & Yeshodhara, 2009). Crosby (1979) define Qualidade como a “conformidade aos requisitos” enquanto Juran e Gryna (1980) define Qualidade como “adequação à utilização”. Deming (1986) define

* Morada para correspondência: João Costa, Alcatel-Lucent Portugal, Estrada da Malveira, 920, 2750-834 Cascais (Telefone: +351964949085 – Fax: +351 214859031 – email: joao.costa@alcatel-lucent.com)

* Morada para correspondência: Maria Dulce Gonçalves, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Alameda da Universidade, 1649-013 Lisboa (Telefone: +351962901108 – Fax: +351217933408 – email: mdgoncalves@fp.ul.pt)

Qualidade como “um grau previsível de uniformidade e dependência a baixo custo e adequado ao mercado”. Muitas organizações consideram que a antiga definição da Qualidade, “o grau de conformidade para com uma norma” era demasiado apertada e passaram a usar uma nova definição de Qualidade em termos de “focagem no Cliente”. No essencial todas as abordagens ressaltam a necessidade de melhorias contínuas e a noção de que a qualidade começa num conjunto de atitudes que levam tempo a mudar, requerendo uma gestão responsável e actuante a longo prazo (Pires, 2007).

De tudo isto o que será de reter? O que é afinal a Qualidade e nomeadamente a Qualidade de Vida? Sendo a qualidade sempre uma percepção de alguém perante algo, a sua definição ou é normalizada ou vai sempre depender de quem a ajuíza.

Entre muitas perspectivas de abordar a Qualidade existem três que normalmente são usadas pelos detractores que têm uma ideia vaga sobre o conceito e às quais se agarram quando estão perante a possibilidade de pertencer a um Sistema de Qualidade.

1. Burocracia – muitos vêem um Sistema de Qualidade como um amontoado de regras e documentos que apenas dão trabalho a ler e pouco fazem evoluir a Qualidade dos produtos ou serviços.
2. Métricas – muitos vêem a Qualidade como um conjunto de métricas que jogam com os números mas que na realidade não melhoram nada os produtos ou serviços.
3. Normas ISO 9001:2008 e EFQM (European Foundation for Quality Management) – muitos consideram os modelos mais elaborados como o melhor a implementar, mas muitas organizações são esmagadas pela sua dimensão e exigência.

Todas estas aproximações demonstram formas diferentes de olhar para a Qualidade. As normas de Qualidade pretendem dar uma estruturação na forma de organizar o trabalho, baseando-se nas boas práticas, que a maioria das organizações concluiu serem as melhores numa perspectiva global.

E na vida pessoal, será que algo de similar ocorre quando se trata de sistematizar as coisas de forma a melhorar a qualidade de vida? São três as respostas de evitamento mais frequentes:

a) muitos vêem as mudanças como uma carga de trabalhos, um esforço imenso e infrutífero (“mudar para quê se nada muda...?”), descreditam mesmo antes de tentar.

b) muitos evitam registos e cálculos, medidas e números que monitorizem e permitam observar de forma mais objectiva e consciente a vida de todos os dias. Registrar o peso, o número de cigarros fumados, o total de dívidas acumuladas ou fazer um orçamento familiar, parecem antes formas dolorosas de ainda mais se atormentar...

c) muitos evitam a orientação por códigos e regras, valores e princípios por considerarem que mais do que orientações (“*guidelines*”) são formas coercivas de os vergar em vil obediência.

Essencialmente a Qualidade numa organização baseia-se nas diferentes funções que essa organização tem que realizar para modelar a sequência dessas tarefas de forma lógica e com melhores resultados para os fins que se pretendem atingir.

Normalmente as organizações devem estabelecer Objectivos a atingir que, no final do processo, possam ser medidos e analisados. Na conclusão da análise deve compreender-se se a forma como a organização atingiu os Objectivos foi a melhor ou se poderia ter alcançado um melhor desempenho.

Como é que isto interage com os 3 pontos indicados anteriormente?

Um sistema de Qualidade deve ser estruturado e documentado. Só desta forma é possível todos os colaboradores da organização unirem-se num conceito comum e começarem a caminhar para Objectivos comuns.

A análise e quantificação de Objectivos só são possíveis se estes forem mensuráveis. Com a prática é fácil chegar à conclusão que medir objectivos só no final do processo é uma forma em que dificilmente se consegue manobrar a organização a realizar pequenas correcções de forma a atingir em pleno os objectivos estabelecidos. A solução passa pelo estabelecimento de métricas parciais para que com o devido acompanhamento a aproximação ao valor estabelecido pelo Objectivo seja real. A prática deste detalhe, acompanhamento da observação da evolução de determinados valores, é já uma melhoria face à primeira aproximação do simples estabelecimento de Objectivos.

Alguns destes aspectos são a base do estabelecimento de Normas Internacionais que guiam o estabelecimento da forma de gestão de organizações independentemente do seu contexto. Na prática as Organizações que estabelecem sistemas de Qualidade melhoram o desempenho das várias funções assim como a ligação entre elas.

Os sistemas de Qualidade esclarecem as tarefas de cada colaborador nas diversas funções da Organização e melhoram o desempenho da organização num Objectivo comum.

Num sistema de Qualidade em exercício muitas das funções e tarefas são realizadas de forma mais clara e esclarecida pelos colaboradores quando a organização é capaz de mobilizar os intervenientes para esta prática. O comprometimento para com a Qualidade é uma atitude essencial para que qualquer organização consiga evoluir nesta área. Assim, a motivação dentro da Organização é um aspecto essencial que os responsáveis de topo devem tomar nas suas mãos.

Como é que tudo isto se relaciona com a Qualidade de Vida?

Hoje em dia muitos de nós somos colaboradores numa Organização. Com maior ou menor dimensão, essas organizações existem em torno de todos nós. Interagimos com elas, influenciam ou determinam parte do que somos.

As noções de Qualidade não estão restritas às supostas organizações de trabalho e podem extravasar para outras áreas. O que acontece a cada um de nós quando o dia de trabalho corre bem? A investigação em Psicologia Educacional, do Trabalho e das Organizações tem contribuído com múltiplos estudos que reforçam a importância de otimizar as experiências laborais em experiências pessoais de *flow*, de envolvimento na tarefa, de mestria e de participação activa no controlo do decurso da própria vida (e.g. Csikszentmihalyi, 2008). As pessoas que fazem um bom trabalho, sentem-se implicadas, valorizam o seu contributo e as suas responsabilidades, respeitam não só os seus objectivos e valores como os do seu grupo e da comunidade, e num sentido mais lato, os do planeta e os de Deus (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2002).

E que relação se pode estabelecer entre a utilização de sistemas de Qualidade nas Organizações de Trabalho e nas Organizações Pessoais?

Tal como existem boas práticas do lado das Organizações de Trabalho também existem do lado das Organizações Pessoais.

Num sistema de Qualidade das Organizações existem pontos fundamentais para o estabelecimento de planos de melhoria: análise da situação actual, definição de onde a organização quer estar daí a um ano, elaboração de um plano para alcançar essa posição, pontos de verificação ao longo do tempo, etc.

O que impede que pessoalmente a mesma abordagem seja realizada? Se existirem os conhecimentos básicos do processo, a forma de os abordar e a capacidade de analogia com os processos de uma organização, qualquer pessoa poderá de forma similar melhorar a sua Qualidade de Vida.

A capacidade de “desenrascanço” dos Portugueses é normalmente uma vantagem em certas situações mas no longo prazo não é uma boa atitude. Uma forma mais organizada a nível individual e a nível da sociedade seria uma mais valia nacional. Assim por que não introduzir algumas noções de Qualidade (e de gestão da mesma) ao nível do ensino? E qual o nível de ensino em que se devem introduzir estas noções? Os estudos sugerem que o sucesso e a qualidade na aprendizagem dependem em grande parte de uma atitude activa, consciente e auto-regulada por parte do estudante (Schunk & Zimmerman, 1998) e que o desenvolvimento de hábitos de auto-monitorização e de definição de objectivos, entre outros, podem ocorrer com vantagem desde os primeiros anos de escolaridade (e.g. Bernard, 1997).

Até que ponto é possível incentivar uma pessoa a olhar para a sua vida numa perspectiva de Qualidade como meio de melhorar a sua Qualidade de Vida? As secções a seguir são no seu conjunto uma breve reflexão sobre esta questão, fazendo o paralelo entre alguns aspectos da Norma ISO 9001, usada na gestão da qualidade (APCER, 2010), e aspectos correspondentes na vida pessoal.

2. O Paralelo

Tanto Indivíduos como Organizações necessitam de evoluir no tempo, de fazer evoluir estruturas e processos, aspectos formais e funcionais. E no entanto, quer as Organizações quer os Indivíduos resistem de múltiplas formas à mudança, resistem e temem tudo o que pareça ameaçar a sua estabilidade e segurança. Mesmo quando seguramente é imperioso mudar.

O conhecimento e a capacidade de análise revelam-se fundamentais para esta capacidade de mudança. Esse conhecimento tem vertentes bastante variadas quando se está perante um sistema de Qualidade e também perante a vida.

Para uma Organização evoluir num sistema de Qualidade de forma frutuosa normalmente tem que existir o comprometimento da gestão de topo o que nos leva a crer que no caso individual esta atitude também tem que estar presente. Esta forma de evoluir não ocorre de forma espontânea e inconsciente. Antes requer um compromisso pessoal, um envolvimento consciente e auto-controlado, uma atitude favorável à mudança, a escolha de determinados objectivos em função de valores e de crenças.

Numa Organização é necessário o estabelecimento de valores da própria organização. Na componente individual esta premissa também é fundamental, embora por vezes possa ser mais difícil coadunar entre si os valores pessoais que os de uma organização ou de um grupo.

A questão da definição de Objectivos parece facilmente comparável numa primeira aproximação, embora a nível pessoal seja provavelmente algo de menos comum e que pode surgir a diferentes níveis, desde os objectivos específicos, simples e imediatos, a outros de nível bem mais profundo e de natureza mais existencial ou filosófica.

Numa Organização é necessário entender o ambiente em que essa organização está inserida para se analisar os intercâmbios com o meio envolvente e as interfaces que existem disponíveis. No plano pessoal também esta análise deve ser realizada para se poder compreender quais as opções a tomar, quais os caminhos possíveis a seguir.

Numa Organização é habitual existirem funções diferentes que se conjugam e se complementam para um mesmo fim ou objectivo a atingir. Na componente pessoal também existem “funções” diferentes quando o indivíduo está perante situações diversas. Será que é possível que todas estas “funções” se coordenem para um objectivo final?

3. Abordagem sistemática

As Organizações fazem normalmente uma abordagem por processos. Tentam compreender o que cada função na organização realiza, procuram realizar o seu encadeamento e finalmente melhorar de forma contínua essa interdependência de forma a eliminar deficiências, pontos de duplicação de acções e uma forma mais fluida de sequência.

Na componente pessoal esta abordagem também poderá ser introduzida pelo treino de capacidades de compreensão dos diferentes aspectos da vida individual ou familiar. Por exemplo, compreender a melhor forma de realizar tarefas e o seu encadeamento mais lógico. Ou procurar compreender quem dentro da família está mais apto a realizá-las.

Todos nós em criança tivemos comportamentos exemplares quando o objectivo era alcançar um brinquedo considerado especial. O que estava aqui em jogo? O controlo das expectativas do “chefe/cliente” perante o “comportamento/serviço” entregue.

Estas práticas de alguma forma “inconscientes” são um dos pontos essenciais da Qualidade na gestão e na vida. Mas o facto é que elas falham quando não são consistentes e continuadas.

Todos nós somos simultaneamente clientes e fornecedores ao longo da nossa vida. A gestão da Satisfação do Cliente é um dos pontos fortes das Organização que implementam sistemas de Qualidade. Na perspectiva pessoal, também é necessário ter uma prática e uma aprendizagem destes princípios e da sua utilização ao longo da vida. Trata-se de uma entre muitas outras competências no domínio da inteligência emocional, que embora muitas vezes referidas na literatura e na investigação (e.g. descentração, auto-estima, auto-conhecimento, auto-reforço) acabam por ser quase omissas ao nível dos contextos de educação formal.

Numa perspectiva pessoal, a noção de satisfação do cliente não deve traduzir-se no conformismo de se ser um “*Yes Man*”, antes na capacidade de gerir as expectativas e de utilizar eficazmente o poder da comunicação, com os outros e consigo próprio.

3.1. Comunicação Interna e Externa

A comunicação interna de uma Organização é um ponto fulcral não só da gestão diária e estratégica mas também da gestão da Qualidade. É o ponto essencial para fazer com que todos os envolvidos nas mais variadas funções caminhem para um objectivo comum.

Aliada a esta vertente está também a comunicação externa. Esta deve ser coerente entre todos os elementos que comunicam para fora da organização. Hoje em dia com os mais variados meios de comunicação disponíveis todos temos uma renovada facilidade de comunicar para fora da organização. As formas assumidas por esta comunicação devem ser consistentes entre os diferentes níveis da organização, sendo necessário identificar uma linha mestra que dever ser comunicada a todos.

Na componente pessoal a situação é bastante análoga. Ao nível da comunicação interna, cada um de nós precisa de aprender a ouvir-se, a comunicar consigo mesmo. Trata-se da necessidade de auto-observação e de auto-conhecimento; da identificação de necessidades, sentimentos, problemas. Mas além desta necessidade de estar atento ao discurso interno, auto-verbalizações e pensamentos automáticos, a linguagem pode também exercer uma função

organizadora, dirigindo o comportamento de forma audível (quando a acção é acompanhada por um falar em voz alta) ou de forma interiorizada e quase imperceptível, por vezes não consciente. Esta linguagem mediadora pode nalguns casos assumir formas perturbadas e perturbadoras. Erros, distorções ou contradições na comunicação podem ocorrer também ao nível pessoal, gerando disfunções ou respostas menos adaptadas.

Tal como nas organizações, não faltam hoje em dia meios de expressão pessoal. Mas muitas vezes são usados de forma pouco assertiva, pouco clara, imprecisa, inconsistente e sem critério. Como se poderá então ultrapassar esta situação? A comunicação externa eficaz requer a adopção de linhas mestras, de opções conscientes que a tornem mais coerente e efectiva. Dizer o que se quer dizer, nem de mais nem de menos, a tempo e horas, sem frieza nem excesso de emoção, será provavelmente uma aprendizagem para a vida toda, que pode ir sendo mais ou menos apoiada e estruturada. Para uma boa comunicação é fundamental o estabelecimento de princípios e de valores. Neste aspecto, a formação e a experiência pessoal parecem ser determinantes, numa área que deve ser trabalhada ao longo do tempo, individualmente, em grupo, na comunidade.

3.2. Política da Qualidade

As Organizações já atingiram este patamar através do estabelecimento de Políticas de Qualidade. As Políticas de Qualidade estão hoje em dia imbuídas de muitos aspectos dos valores e princípios que se foram desenvolvendo ao longo dos anos e da experiência adquirida com a prática.

Um aspecto curioso destas Políticas de Qualidade é o assumir pelas Organizações de que entre outros aspectos é necessário comprometer-se com o cumprimento de requisitos legais e outros, nomeadamente os que advêm de Organizações Externas a que pertencem.

Em Portugal este ponto é essencial, sobretudo se olharmos para as práticas de alguns dos nossos prezados concidadãos que primam exactamente pelo processo contrário: nem comprometimento nem cumprimento. Mais uma vez esta vertente depende, na componente pessoal, de uma assunção de princípios que devem advir de uma formação mais cuidada. O desafio é como passar esta visão a cada indivíduo.

3.3. Responsabilidade e Autoridade

Este é um ponto importante na vida de uma Organização. A autoridade e responsabilidade devem ser claras e inequívocas. Definir quem decide e quem tem a responsabilidade de executar, garante o desaparecimento de alguns conflitos internos à organização. Muitas organizações utilizam o diálogo interno até se chegar a soluções possíveis para um problema

ou situação, mas há sempre um ponto em que alguém com autoridade decide e alguém tem a responsabilidade de executar.

A nível pessoal esta componente também é fundamental. O mais normal seria ser a própria pessoa a tomar para si as duas posições: decidir e executar as suas próprias decisões. Sentir-se com autoridade para decidir e responsabilizar-se por assim concretizar, etapa por etapa. Mas isto nem sempre é o mais habitual. Na realidade, ao nível individual podem ocorrer situações de baixa autonomia e de dependência em relação a terceiros, e surgem dificuldades várias ao nível da definição das situações, da exploração de alternativas e da tomada de decisão. E mesmo quando alguém decide com autoridade o que fazer, nem sempre é fácil concretizar o que se decidiu, assumir a responsabilidade sem esperar ou ceder á pressão das circunstâncias ou de terceiros. Ser capaz de tomar decisões e de realizar tarefas de acordo com o que se decide é condição necessária a que a vida tome o seu rumo em direcção aos Objectivos pessoais.

3.4. Revisão

Há um momento no decorrer do planeamento da Qualidade em que as Organizações param para pensar. No mínimo uma vez por ano as Organizações reúnem-se para olhar o que foi feito durante o ano anterior e decidem, com base nesses dados, qual é o melhor caminho a seguir e quais as mudanças a fazer.

Na perspectiva pessoal esta análise também deve ser feita. Olhar um pouco para trás, extrair as lições aprendidas, verificar quais as acções que estavam planeadas e quais as que realmente foram concretizadas, observar se objectivos e metas foram alcançados ou não. Tal como sucede nas empresas, devem ser identificadas situações recorrentes, ou seja, é necessário identificar situações ou tarefas incompletas que se vão repetindo. Do ponto de vista pessoal, este processo requer uma tomada de consciência que muitas vezes é dificultada por hábitos, inseguranças e crenças pessoais. Por exemplo, aceitar como normal tudo o que nos é habitual ou cultural, apenas porque se repete e acontece muitas vezes.

Para mudar crenças e hábitos, para ultrapassar medos ou mesmo para olhar de forma mais objectiva a vida que se vai levando, pode ser necessário a ajuda de um “consultor externo”, de um amigo ou de um profissional, psicólogo (*counselor* ou psicoterapeuta).

3.5. Competência, treino e conhecimento

As Organizações têm que procurar ter dentro de si as pessoas com competência para os processos que necessitam realizar para alcançar os seus Objectivos. Em caso de ausência dessas competências dentro da organização, uma possibilidade é dar treino aos seus

colaboradores ou adquiri-las no mercado de trabalho. Em muitas situações as soluções só são encontradas quando alguém com conhecimento de determinado assunto se junta à organização.

Do lado pessoal este problema também se coloca muitas vezes ao Indivíduo. Que fazer numa situação que não se domina? Tentar informar-se sobre o assunto ou eventualmente contactar alguém que tenha conhecimento suficiente para o resolver. No entanto, nas empresas como no dia a dia é possível encontrar pessoas que permanecem completamente perdidas ou desorientadas perante determinados assuntos ou situações, mesmo quando um simples pedido de informação ou de esclarecimento a um perito ou especialista na matéria poderia ser um passo de gigante para uma solução.

3.6. Planeamento

3.6.1. O produto

As Organizações habitualmente definem planos para produzir os seus produtos, sejam eles bens materiais ou serviços. Neste aspecto é necessário estabelecer os requisitos e os objectivos de Qualidade do produto. Alguns aspectos a considerar neste processo são: verificação, validação, monitorização, medida, inspecção e teste específicos ao produto e o critério para aceitação do produto.

Na perspectiva pessoal o que dizer sobre isto?

Na escola, na profissão como no dia a dia, cada pessoa pode beneficiar com a utilização de estratégias de planeamento e de realização auto-regulada. Isto implica uma clarificação de objectivos e de critérios de auto-avaliação (por exemplo, definir o que se considera sucesso numa determinada situação), a monitorização do comportamento, a verificação dos resultados.

Um indivíduo que quer ascender a uma determinada posição numa organização deve planear os passos a seguir para potencialmente se posicionar e atingir um objectivo. Isto passa por, entre outros aspectos, analisar os requisitos dessa nova posição/função, quais os objectivos que habitualmente aí são exigidos/estabelecidos, qual o controlo que é mantido sobre a função, qual a qualidade exigida sobre a realização da função, etc.

3.6.2. Relação com o Cliente

Para as Organizações este ponto é fundamental. É necessário em primeiro lugar perceber o Cliente, o que o Cliente espera como solução para melhorar ou ultrapassar uma determinada situação ou necessidade. O Cliente pode até ter requisitos específicos para a sua actividade

que a Organização tem que absorver, compreender e avaliar se tem capacidade para responder ao Cliente de forma satisfatória e com mais valia para o seu negócio. Estas especificidades podem acontecer tanto em áreas de equipamentos como de serviços.

Na componente pessoal estas características são também uma realidade para a qual se deve estar preparado. Em qualquer relação pessoal no nosso quotidiano, existem sempre expectativas que podem ser atingidas, superadas ou defraudadas. Uma questão que é sempre difícil de superar é perceber o que o nosso interlocutor pretende em determinada altura de uma conversa, encontro, ou prestação de serviço. A cordialidade e a procura de um diálogo de compreensão desempenha aqui uma função essencial na procura do entendimento entre as partes.

3.6.3. Comunicação com o Cliente

As Organizações mais evoluídas utilizam bastante esta via quando se dirigem a clientes específicos e bem identificados. Fornecem ao Cliente toda a informação disponível de forma organizada e direccionada para os produtos que fornecem. Procuram também conhecer as queixas do Cliente relativamente ao produto que fornecem, no que poderiam melhorar ou fazer de outra forma para alcançar uma melhor Satisfação do Cliente.

Este ponto a nível pessoal é normalmente difícil de concretizar. Habitualmente os indivíduos não estão conscientes da necessidade de disponibilizar aos outros informação sobre o que pretendem, o que sentem, o que pensam e como avaliam o que vai sucedendo. Em muitos casos assume-se que os outros sabem ou entendem sem que seja necessário dizer, sugerir ou pedir. Por outro lado, é necessário chegar a um estágio pessoal em que é possível ouvir sem considerar agressiva a informação mais ou menos positiva que vem de outrem. Quer seja relativamente a um serviço prestado, sobre uma comunicação ou mesmo sobre uma relação pessoal, importa disponibilizar e receber informação de forma precisa, funcional.

3.7. Compras

Este sector é uma área que cada vez mais é objecto de grande controlo dentro das Organizações. A organização tem que avaliar os diferentes fornecedores, qualificá-los de acordo com critérios internos e analisar custos e benefícios em função do produto que pretende oferecer aos seus Clientes.

Este ponto na perspectiva pessoal quebra qualquer compra por impulso. Na realidade com o crescimento do marketing e da publicidade, mesmo de forma inconsciente os indivíduos são levados a adquirir o que muitas vezes não necessitam, ou não satisfazem efectivamente as

suas necessidades reais. Na verdade, há que estabelecer critérios mais ou menos rígidos para a realização de compras e aquisição de bens, em função de escolhas e objectivos pessoais.

3.8. Medidas, análise e melhoria

As Organizações realizam variadas actividades que no essencial pretendem tirar uma fotografia periódica sobre a sua situação para assim poderem controlar o seu futuro. Utilizam ferramentas como; Inquérito de Satisfação do Cliente, Auditorias Internas, Monitorização dos Processos Internos desempenhados pelas varias funções dentro da Organização, Monitorização do Produto e Análise da dados. Esta análise pretende verificar tendências para criar a possibilidade de uma intervenção atempada antes de se verificar a fuga ao Objectivo estabelecido. Na realidade, o que a Organização pretende é estabelecer um mecanismo de Melhoria contínua face aos Objectivos estabelecidos.

Na componente pessoal este também é o Objectivo. Alcançar passo a passo as nossas metas atingindo os objectivos que estabelecemos como nossos e que naturalmente consideramos como a nossa Qualidade de Vida. Para isso pode ser necessário aprender a observar, a medir e a registar comportamentos e resultados, procedimentos e necessidades.

4. Conclusões

Mesmo que de uma forma ainda muito embrionária, este trabalho sugere que em múltiplos aspectos é possível encontrar um paralelismo entre modelos e práticas de gestão pela Qualidade e alguns dos modelos psicológicos sobre a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, com aplicações no domínio da Psicologia Educacional e da Psicoterapia: modelos de auto-regulação, auto-determinação, auto-controlo, entre outros exemplos. Procedimentos de auto-observação e auto-monitorização, planeamento e gestão do tempo, resolução de problemas e tomada de decisão, estratégias de aprendizagem e de auto-reforço, constituem recursos que a investigação (e a intervenção) em Psicologia sugere que favorecem o bem-estar e a adaptação pessoal. Estes recursos podem ser usados por qualquer pessoa, de forma mais ou menos intuitiva, por vezes em versões de auto-didacta; ou podem ser sugeridos e aprendidos de forma mais estruturada no contexto clínico ou em diferentes contextos educativos, na família, na escola, na formação profissional. Mas no seu conjunto, todos estes modelos e procedimentos permitem estabelecer um isomorfismo entre a Qualidade do ponto de vista pessoal (Qualidade de Vida) e a Qualidade nas Organizações. E tal como nas organizações, também em Psicologia tantas vezes se observam resistências e desconfianças, desmotivação e falta de persistência na aplicação regular e sistemática de procedimentos de Qualidade, mais funcionais, objectivos e estruturados, que substituam práticas intuitivas,

rotinas ancestrais e algumas formas de trabalhar ardilosas mas muito precárias. Tal como se observa nas organizações, é necessário um enorme investimento e esforço educacional para mudar práticas, concepções e atitudes. A colaboração entre gestores da qualidade e psicólogos educacionais pode tornar-se deveras interessante neste domínio, gerando novas parcerias e múltiplas possibilidades de intercâmbio ao nível da investigação, da formação, da gestão e do desenvolvimento pessoal. As empresas podem beneficiar se incentivarem a aprendizagem pelos seus colaboradores de procedimentos e estratégias que favoreçam uma melhor Qualidade de Vida. Os colaboradores podem beneficiar de intervenções para a Qualidade assim aplicada ao nível pessoal, que não só podem favorecer o envolvimento com a empresa (*commitment*), dando sentido ao trabalho e às funções que realizam, como talvez os ajudem a compreender melhor todo o esforço colectivo para a Qualidade na empresa. Porque afinal todos podem transportar um pouco de toda essa experiência para o domínio pessoal, para o seu dia-a-dia, para a melhoria contínua dos seus processos e hábitos de vida.

7. Referências

- APCER (2010). *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2008*. (Retrieved from http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf)
- Bernard, M. E. (1997). *You can do it*. New York: Warner Books.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free*. McGraw-Hill, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperCollins.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2002). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York, Basic Books.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1980). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill, New York.
- Mukhopadhyay, M. (2006). *Total Quality Management in Education*. Sage, New Delhi.
- Pires, A.R. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pour, H. M. & Yeshodhara, K. (2009). Total Quality Management (TQM) in Education - Perception of Secondary School Teachers. *E-journal of All India Association for Educational Research (EJAIAER)* 21, 1, p. 51-59 Retrieved from <http://www.aiaer.net/ejournal/vol21109/8.%20Pour%20&%20Yeshodhara.pdf>
- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (1998). *Self-regulated learning: From teaching to self-reflective practice*. New York: Guilford Press.