

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 459

# Qualidade Total: Afinal, de que Estamos Falando?

Lenita Maria Turchi

FEVEREIRO DE 1997

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 459

# Qualidade Total: Afinal, de que Estamos Falando?

*Lenita Maria Turchi\**

Brasília, fevereiro de 1997

---

**D a D iretoria de P lanejamento e P olíticas P úblicas (DPP)  
d o I P E A .**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
Ministro: *Antônio Kandir*  
Secretário Executivo: *Martus Tavares*



**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

**Presidente**

*Fernando Rezende*

**DIRETORIA**

*Claudio Monteiro Considera*

*Gustavo Maia Gomes*

*Luís Fernando Tironi*

*Luiz Antonio de Souza Cordeiro*

*Mariano de Matos Macedo*

*Murilo Lobo*

O IPEA é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e promover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

**TEXTO PARA DISCUSSÃO** tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 350 exemplares

**SERVIÇO EDITORIAL**

**Brasília — DF:**

SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10<sup>o</sup> andar  
CEP 70076-900

**Rio de Janeiro — RJ:**

Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14<sup>o</sup> andar  
CEP 20020-010

---

## SUMÁRIO

---

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO **7**
  2. O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE  
QUALIDADE TOTAL **8**
  3. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL:  
ELEMENTOS ESTRUTURANTES **13**
  4. QUALIDADE TOTAL NUMA PERSPECTIVA ANALÍTICA **22**
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **35**
-



---

## SINOPSE

---

**E**ste texto tem como objetivo fazer uma leitura sociológica dos manuais de qualidade total e discutir os impactos desse modelo de gestão nas relações de trabalho.

Nos dois primeiros capítulos, são analisadas as dimensões do conceito de qualidade e as bases teórico-metodológicas que estruturam as diversas versões do modelo de qualidade total. No terceiro capítulo, são apresentados os resultados de pesquisas internacionais sobre os efeitos do modelo de gestão pela qualidade total no cotidiano dos trabalhadores.

O estudo conclui que o modelo de qualidade total não se constitui num novo paradigma substituto para o modelo taylorista, como advogam seus proponentes, nem pode ser visto apenas como um discurso ideológico, como afirmam seus críticos mais radicais. A qualidade total, longe de ser um modelo acabado, deve ser tratada como um corpo teórico em formação (com elementos de várias abordagens organizacionais) que traz algumas novidades nesse terreno. Tais novidades, nas áreas relativas ao comportamento humano e das organizações, devem ser melhor desenvolvidas teoricamente, assim como precisam ser testadas empiricamente.





## 1 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Este texto é parte de um relatório mais amplo que tem como objetivo geral investigar o impacto de programas de qualidade total no cotidiano dos trabalhadores. A pesquisa tinha inicialmente apenas um caráter avaliativo dos efeitos de uma determinada intervenção, no caso a implementação de um programa de qualidade total. Entretanto, no decorrer da investigação nos deparamos com uma multiplicidade de estratégias e práticas que as empresas denominavam de qualidade total. Assim, o conceito e o modelo de qualidade, que nos pareciam padrão, revelaram-se múltiplo, ou seja, dependiam da interpretação da empresa que o implementava.

Após entrevistas com gerentes em diversas empresas sobre as características e a natureza dos programas que estavam sendo implementados, constatamos que, embora todos usassem a mesma terminologia, de fato estavam-se referindo a diferentes estratégias. Nesse momento, sentimos a necessidade de estabelecer elementos com uns estruturantes das várias versões de qualidade total. A construção de um modelo para avaliar os impactos de um programa de qualidade total nas relações de trabalho se colocou como o ponto de partida da investigação.

A construção desse modelo requer, no entanto, que se realize uma análise crítica das propostas dos principais *gurus* da qualidade em nível internacional, com o intuito de captar os elementos comuns que dão sustentação às diversas versões e estratégias encontradas. Cabe ressaltar que o termo *guru* é amplamente utilizado na literatura sobre qualidade para se referir aos autores que desenvolveram essa forma ou modelo de gestão. Edward Deming, Joseph M. Juran, Karou Ishikawa, Philip B. Crosby e

---

<sup>1</sup> Agradeço aos colegas que participaram do seminário para discussão deste texto, e particularmente, a Christine Viveka Guimarães e Paulo Pitanga do Amparo, pelas valiosas sugestões.

---

A. F eigenbaum, são considerados os clássicos gurus da qualidade.

O presente texto tem como objetivo apresentar as dimensões do conceito de qualidade e discutir as bases teórico-metodológicas que estruturam as diversas versões de qualidade total. Trata-se, pois, de uma discussão teórica, ausente nos manuais de como fazer qualidade, mas de fundamental importância para o objetivo de avaliação de programas de qualidade.

O primeiro capítulo trata dos significados do termo qualidade associando-os aos diversos contextos produtivos. O capítulo seguinte apresenta os elementos básicos do conceito e modelos contemporâneos de gestão pela qualidade total e analisa os pressupostos teóricos que dão sustentação a esses modelos. O terceiro capítulo discute resultados de pesquisas internacionais sobre os efeitos do modelo de gestão pela qualidade no cotidiano dos trabalhadores. E especificamente, esse capítulo analisa o debate entre os gurus da qualidade e seus críticos no tocante aos efeitos do modelo de qualidade nos seguintes aspectos: controle, conflito, participação e envolvimento dos trabalhadores, e melhorias das condições de trabalho.

## 2 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL

**2.1 Origens** Entre os autores que tratam do tema qualidade total podemos distinguir duas tendências ou grupos. O primeiro é constituído por administradores de empresas e consultores orientados por uma preocupação de apresentar modelos e estratégias a serem adotadas por empresas desejosas de novas receitas para aumentar a produtividade e a competitividade. A literatura desse grupo tem caráter eminentemente prescritivo e apologético, ou seja, a qualidade é advogada como a solução de sobrevivência para toda empresa ou organização em tempos moder-

---

nos. Em geral, os autores dessa linha concentram-se na apresentação dos procedimentos técnicos a serem adotados e no relato de experiências bem-sucedidas em empresas que adotaram o modelo proposto.

O segundo grupo, bem menos popular e em menor número, é constituído por investigadores da área de relações de trabalho nas diversas dimensões: econômica, sociológica, comportamentalista e organizacional. Produz uma literatura de enfoque mais crítico das novidades que advogam rápidos efeitos em termos de mudanças organizacionais.

Na literatura de natureza mais analítica, parece existir um consenso sobre a imprecisão e ambigüidade do conceito de qualidade total encontrado nos manuais que prescrevem essa forma de intervenção organizacional. De fato, o termo qualidade assumiu diferentes significados, dependendo não só do enfoque teórico-metodológico como também do período histórico e do processo produtivo a que os autores se referem. Por exemplo, o significado do termo qualidade encontrado por Reeves e Bednar (1994, p. 420) nas discussões de Aristóteles, Sócrates e Platão referia-se a um padrão ideal de excelência moral que deveria ser buscado pela sociedade grega. O critério para definir esse padrão de excelência variava de acordo com as circunstâncias em análise e era baseado na percepção subjetiva de quem avaliava.

Na Europa, no período da pré-Revolução Industrial, a qualidade de um produto era definida pela reputação da habilidade e do talento do artesão que o produzia. Mais tarde, com a expansão do comércio entre os burgos, a qualidade de um produto e da atuação de um artesão passa a ser definida e controlada pelo sistema de guildas. Embora o termo qualidade tenha permanecido ao longo do tempo sempre associado à idéia de excelência ou superioridade de um produto ou serviço, o conceito foi aos poucos incorporando outras dimensões

---

de natureza quantitativa, sendo a primeira delas o valor de mercado.

No contexto da transição para o sistema de manufatura e expansão do comércio, o preço passa a ser um indicador da aceitação de um determinado produto no mercado e, portanto, um critério quantitativo para definir qualidade. O significado de qualidade ligado à visão de aumento de produtividade e redução de preços ocorre paralelo ao declínio do controle de qualidade exercido pelas guildas sobre as práticas artesanais e da dominância dos interesses comerciais em expandir mercados.

Desde a Revolução Industrial ao início deste século, o conceito de qualidade permaneceu associado à idéia do menor preço pelo qual um produto poderia ser trazido ao mercado. De fato, a questão do valor é ainda presente nas definições contemporâneas de qualidade. A idéia de qualidade associada à redução de desperdício de matéria-prima, de tempo, recursos humanos e ao melhor uso do equipamento para reduzir custos de produção é um argumento com um recorrente nos citados gurus da qualidade.

## 2.2 Controle de Qualidade na Era da Produção em Massa: Obediência às Especificações do Projeto

O conceito de qualidade assume mais um significado com o desenvolvimento do sistema de produção e consumo de massa a partir dos anos 30. Na produção em escala de multicomponentes como os de carros e armamentos, é fundamental que os componentes se encaixem com precisão. Para tal, os componentes devem ser acuradamente produzidos de acordo com as especificidades do projeto. Desde então, qualidade incorpora o significado de produção em conformidade com o projeto.

Produzir exatamente de acordo com as especificações do projeto, num contexto histórico fortemente influenciado pelos princípios e práticas tayloristas, levou a uma intensificação do contro-

---

le sobre todas as etapas do processo produtivo e requereu inspeção permanente da produção final. A adoção de princípios tayloristas de gestão científica da produção permitiu um crescimento ímpar em termos de produtividade, mas, segundo Juran (1989), teve um impacto negativo em termos dos custos para controlar a qualidade dessa produção.

Ou seja, a estratégia utilizada pelas empresas para controlar deficiências nas peças e produtos finais foi a de criar departamentos centrais de controle de qualidade congregando inspetores de qualidade dos vários departamentos. Juran (1989, p. 4) exemplifica as dimensões atingidas pela função de controle de qualidade com uma planta da empresa Bells que, no pico da sua produção em 1928, empregava quarenta mil pessoas, sendo mais de cinco mil alocadas no departamento de controle de qualidade.

A necessidade de reduzir custos de inspeção levou as empresas a adotarem conceitos e técnicas estatísticas para controle de qualidade da produção, acrescentando uma outra dimensão quantitativa além de preço à definição de qualidade. De acordo com Grant *et alii* (1994, p. 26), as origens do conceito moderno de qualidade podem ser detectadas na teoria estatística desenvolvida por engenheiros, físicos e estatísticos que trabalhavam em projetos governamentais da indústria bélica e de telefonia.

Mais especificamente, o desenvolvimento das bases teóricas do modelo de qualidade total é atribuído ao trabalho de W. A. Shewhart sobre controle estatístico de processos (SPC), publicado em 1932. Como membro do grupo de engenheiros da companhia telefônica norte-americana Bells, pesquisando indicadores e padrões para quantificar qualidade, Shewhart introduziu análise amostral e de variância ao processo de controle de qualidade. A partir dessas investigações, o significado de qualidade permaneceu associado à idéia

---

de redução de variância por meio de controle estatístico de processo [Bank (1992, p. 64); Tuckman (1995, p. 59)].

### 2.3 Qualidade em Tempos

#### Modernos: Adequação ao Uso

O conceito de qualidade a partir de 1950 incorporou a idéia de que um produto, além de estar em conformidade com as especificações do projeto, deveria atender às necessidades dos usuários; ou seja, a obediência às especificações do projeto, embora necessária, não era suficiente para definir a qualidade de um produto. Uma empresa interessada em produzir qualidade deveria realizar esforços no sentido de conhecer e atender às reais necessidades de seus clientes.

Embora a noção de atendimento às necessidades do cliente já estivesse presente em trabalhos de Shewhart, foram Deming e Juran que desenvolveram o conceito especificando suas dimensões básicas: qualidade do projeto e qualidade em termos de *conformidade*.

A *qualidade do projeto* é entendida como o resultado de três procedimentos básicos: i) identificação das necessidades dos clientes; ii) definição das características do produto que melhor atenderiam às necessidades identificadas; e iii) tradução do produto escolhido em um projeto com as devidas especificações técnicas. A segunda dimensão — *conformidade com o projeto* —, refere-se ao grau de acurácia do produto às especificações do projeto.

A novidade desse conceito é incorporar a idéia de que qualidade deve transcender a fase de inspeção e ser construída na concepção do projeto. Ou seja, qualidade, aqui entendida como adequação ao uso, deve ser buscada não apenas no controle da produção final, mas também na própria concepção e especificação do produto e dos processos produtivos, ponto em que teria início. Deming (1986, p. 23), seguido pelos demais gurus da qualidade no seu conjunto de prescrições para

---

orientar práticas de gestão pela qualidade, enfatiza a necessidade de mover o foco do controle de qualidade da inspeção da produção final para a elaboração do projeto e o monitoramento das demais etapas do processo produtivo.

Essa nova concepção de qualidade implicou o desenvolvimento de um conjunto de técnicas estatísticas e práticas organizacionais, tais como o *just-in-time*, *Kanban*, *zero defeito*, que se tornaram mais conhecidas no Ocidente com a recuperação da economia japonesa nas duas últimas décadas. O papel dessa nova abordagem e das técnicas de controle de qualidade na modernização e crescente competitividade das indústrias eletroeletrônica e automobilística japonesas do pós-guerra é enfatizado em toda literatura sobre qualidade.<sup>2</sup>

Os trabalhos de Deming e Juran sobre métodos de controle estatístico, embora iniciados nos EUA, foram desenvolvidos e difundidos no Japão pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE) como parte dos esforços de reconstrução do pós-guerra, principalmente para solucionar os problemas da telefonia. Em 1950, a JUSE coordenou uma campanha nacional para promover os princípios da qualidade, dando início a uma série de visitas e palestras proferidas por Deming e Juran. Essa campanha foi seguida de cursos de treinamento e formação de grupos de estudos, seminários, publicações periódicas para engenheiros, gerentes e supervisores, além de incentivos (ex-prêmio Deming) a empresas que estivessem implementando programas de qualidade, assim como a trabalhadores envolvidos no processo.

---

<sup>2</sup> De fato, embora o controle de qualidade tenha desempenhado papel importante no aumento da produtividade e conseqüente competitividade de setores da indústria japonesa, cabe aqui ressaltar outros fatores de igual importância pouco mencionados quando se fala do milagre japonês. Entre esses fatores apontamos a legislação de 1949, que restringiu as atividades sindicais, e a derrota do sindicalismo independente em companhias como o Nissan e Toyota, hoje apontadas pelos gurus da qualidade como exemplos de sucesso devido aos novos métodos de controle de qualidade.

---



O movimento pela qualidade desenvolveu-se a partir desse período incorporando novas práticas e técnicas ao processo de controle de qualidade e assumindo características próprias que, mais tarde, viriam diferenciá-lo dos trabalhos iniciais dos pesquisadores norte-americanos. Por exemplo, enquanto Deming enfatizava o papel dos engenheiros e gerentes de produção no controle de qualidade, a JUSE estendeu esse papel a todos os gerentes e supervisores, ministrando cursos e treinando-os no uso de estatística para controle de qualidade.

À medida que o movimento pela qualidade foi-se desenvolvendo no Japão nas décadas de 60 e 70, não só supervisores e capatazes, mas também trabalhadores de chão de fábrica eram treinados e estimulados a participar de grupos de estudo para discutir problemas de qualidade e formas de resolvê-los. Esses grupos, mais tarde denominados de círculos de controle de qualidade (CCQ), tinham o papel pedagógico de conscientizar os empregados sobre a necessidade de apontar defeitos e suas formas de prevenção, e treiná-los no uso do instrumental estatístico para controle de qualidade. Para se ter uma idéia do sucesso desse movimento, em 1983, no Japão, existiam 173 953 círculos de controle de qualidade associados ao Centro Nacional de Controle de Qualidade, agregando um total de 1 490 629 trabalhadores.

Com a difusão dos círculos de qualidade e de outras práticas organizacionais tais como o *kanban* e *just-in-time*, o controle de qualidade, antes sob responsabilidade dos engenheiros e gerentes de um departamento específico, passa a ser atividade rotineira de todos os trabalhadores e departamentos da empresa. A percepção do controle de qualidade com o uma responsabilidade de todos os trabalhadores da empresa introduz uma dimensão cultural e organizacional ao conceito de qualidade.

---

**2.4 Qualidade Total na Era da  
Globalização: Satisfação das Necessi-  
dades e Expectativas  
do Cliente**

**Nessa nova abordagem,  
controle de qualidade  
deixa de ser uma função  
e responsabilidade espe-  
cífica de gerentes de de-**

**partamentos de qualidade para ser exercida por todos os empregados em todas as fases do processo produtivo. Daí a origem de sua nova denominação — controle de qualidade total (CQT). Segundo Ishikawa (1985), essa nova forma de perceber a questão do controle de qualidade constitui uma revolução na forma de conceber a gestão, pois vai exigir mudanças fundamentais na organização da empresa e no tratamento de empregados e clientes. Nessa perspectiva, o CQT, mais do que um conjunto de técnicas estatísticas e práticas organizacionais é entendido como uma nova forma de gestão, que exige mudanças de atitudes e comportamento de toda a organização: da alta gerência ao trabalhador de chão de fábrica.**

**Vale notar que essa evolução do conceito de qualidade, de um enfoque puramente de controle estatístico de variância do produto final para uma abordagem mais compreensiva de controle de processo, não foi linear ou homogênea. Por exemplo, a idéia de envolver trabalhadores por meio de círculos de controle é prática recente no Ocidente. Além disso, os CCQ não tiveram, nos países ocidentais, papel semelhante ao no Japão nas décadas anteriores. Ao contrário, os CCQ nos EUA e Grã-Bretanha tiveram vida curta e pouca influência no desenvolvimento de uma cultura de participação dos trabalhadores no controle de qualidade.<sup>3</sup>**

**O desenvolvimento de uma abordagem mais compreensiva da questão da qualidade no Ocidente, desde o final da década de 70, parece ter sido**

---

<sup>3</sup> O insucesso dos CCT no Ocidente é atribuído por Hill (1995, p. 34-35) ao fato de terem sido implementados de forma isolada, e não como parte de um sistema desenhado para promover mudanças culturais e organizacionais, como ocorreu no Japão.

mais em resposta à crescente terceirização da economia do que propriamente uma consequência da difusão dos CCQ, como foi o caso no Japão. A expansão do setor de serviços nos EUA e demais economias ocidentais é apontada por Reeves e Bednar (1994, p. 423) como a principal força definidora de uma visão de qualidade que incorpora a idéia de satisfazer, e mesmo, exceder às expectativas dos clientes.

A tender às expectativas vai requerer da empresa estar sempre adiante das necessidades dos clientes, e para tal deve estar empenhada na melhoria contínua de produtos e processos. É por meio do princípio de melhoria contínua que a idéia de envolver os trabalhadores começa a ser associada, ou parte, de CQT. A natureza específica do setor de serviços, que requer contato direto com o cliente, reforça na definição de qualidade a idéia de envolver trabalhadores no processo de satisfazer o cliente.

Atualmente, a definição mais abrangente de qualidade incorpora noções de melhor preço, ausência de defeitos, obediência ao projeto, adequação ao uso e satisfação do cliente por meio de melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos.

A multiplicidade de significados atribuídos à definição de qualidade total nos faz pensar no conceito como uma cebola com sua série de camadas acrescentadas em diversos contextos produtivos. Assim como uma cebola, qualidade total (TQM) pode ser usada como um todo ou fatiada e usada em pedaços conforme a preferência do *chef* ou consultor da empresa.

A diversidade de foco encontrada quando se fala em qualidade e as múltiplas metodologias e práticas para a sua implementação constituem o maior obstáculo para a avaliação do impacto dos programas de qualidade. A final, a que se referem as empresas quando afirmam estar implementando qualidade total? E estão tratando da certificação de

---

qualidade, ou seja, de obtenção das ISO 9000? Estão introduzindo mudanças na estrutura de organização da empresa, e envolvendo trabalhadores no processo de controle de qualidade? É um programa que requer mudança no estilo de gestão da empresa? Ou é um programa mais cosmético e superficial com algumas palestras sobre qualidade e atividades para criar *consciência* sobre qualidade?

No universo entrevistado, encontramos as mais diversas situações sob a rubrica de qualidade total. Reside aqui a primeira dificuldade, ou seja, entender o que as empresas estão definindo com o programa de qualidade para depois avaliar seu impacto. Isso talvez explique o fato de existirem poucas investigações e avaliações de caráter mais sistemático, mesmo em nível internacional, sobre os efeitos do modelo de qualidade total nas empresas.

Embora a conceituação do que seja qualidade, assim como as metodologias e estratégias para a implementação de programas de qualidade, variem de acordo com o quadro de referência e preferências dos proponentes, investigadores interessados em estudar os efeitos desse tipo de intervenção têm trabalhado no sentido de encontrar elementos comuns e princípios teóricos estruturantes das diversas versões do conceito. O próximo capítulo tratará dos elementos comuns às diversas abordagens contemporâneas de qualidade total, com o objetivo de criar um instrumental teórico-metodológico de avaliação das experiências.

### 3 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: ELEMENTOS ESTRUTURANTES

Controle total de qualidade, gestão pela qualidade, busca da excelência pela qualidade, gestão estratégica pela qualidade são algumas das denominações encontradas na literatura contemporânea, utilizadas pelas empresas para designar um tipo

---

de administração orientada pelo objetivo de satisfazer clientes por meio de melhoria contínua. Apesar das diferenças nas práticas e técnicas utilizadas para atender às necessidades e expectativas do cliente encontradas na literatura de natureza mais prescritiva sobre o assunto, pesquisas de natureza mais acadêmica<sup>4</sup> têm apontado a existência de um conjunto de princípios comuns e interdependentes entre as diversas abordagens de qualidade. O foco no cliente, a busca de melhoria contínua e a idéia de organizações como processos contínuos são elementos comuns encontrados, ainda que de forma pouco explícita, nos diversos conceitos e modelos de qualidade total.

**3.1 Foco no Cliente**      A preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico encontrado nas diversas abordagens e modelos de gestão da qualidade total. Esse princípio origina-se no pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso a longo prazo e a conseqüente possibilidade de sobrevivência de uma organização dependem da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus clientes. Para tal, é necessário que a empresa como um todo seja organizada e se estruture em torno do objetivo de atender ao cliente.

O primeiro corolário desse princípio é que se deve investigar e especificar cuidadosamente, não só as necessidades dos potenciais clientes, como também as possibilidades e limites da empresa para responder a essas demandas. Deriva daí a ênfase no levantamento de informações precisas e de comunicação não só entre empresa, clientes e fornecedores externos, mas também, e

---

<sup>4</sup> Entre os pesquisadores que recentemente vêm desenvolvendo esforços no sentido de criar um corpo teórico que permita avaliar experiências de qualidade total, vale ressaltar os trabalhos de Coyle-Shapiro (1996); Dean and Bowen (1994); Garvin (1988); Grant *et alii*, (1994); Hill and Wilkinson (1995); Pececi and Wood (1995); Spencer (1994).

---

principalmente, entre todos os níveis da organização, encontrada na maioria dos autores que propõem o modelo de qualidade.

Segundo vários autores, um dos principais fatores que dificultam a produção de qualidade é o desconhecimento, por parte dos fornecedores, das reais demandas dos clientes. Esse desconhecimento é fruto da falta de comunicação entre fornecedores e clientes, tanto no nível externo, quanto no interior da própria empresa, entre os diversos departamentos e seus empregados. De forma sucinta, problemas de qualidade ocorrem devido à falta de comunicação ou a informações imprecisas sobre as reais demandas dos usuários.

Nessa perspectiva, a criação de um sistema de informações sobre o quê e como produzir, assim como o estabelecimento de formas de comunicação entre empresa, seus fornecedores e clientes, são recomendações presente em todas as obras sobre qualidade. E vale ressaltar que, na literatura sobre qualidade, cliente tem um significado mais amplo que o utilizado tradicionalmente, ou seja, de consumidor de bens e serviços finais oferecidos pela empresa. *Cliente*, na terminologia dos proponentes da qualidade inclui, também a organização com seus processos, atividades e empregados. Ou seja, em uma organização, cada empregado ou atividade é cliente da atividade e do trabalhador que o precede e, ao mesmo tempo, fornecedor do seguinte. A dinâmica e o uso do conceito de cliente interno podem ser melhor entendidos no contexto de outro princípio básico da qualidade total, que é a utilização do conceito de processo para tratar organizações.

### 3.2A Organização enquanto Processo

O segundo princípio estruturante presente nas diversas versões de qualidade total é a percepção de organizações como um série de processos e atividades interligadas. Uma empresa é um processo que contém vários processos, de manu-

---

fatura e/ou serviços. E por processo entende-se qualquer atividade de transformação de um conjunto de *inputs*, sejam eles informações, ações, operações ou matérias-primas, em *outputs* (produtos, informações e serviços).

Cada processo dentro de uma organização é visto como uma cadeia de uma corrente constituída de clientes e fornecedores. Na chamada *corrente da qualidade*, o cliente de um processo é ao mesmo tempo fornecedor de outro. Segundo Ishikawa (1993, p.11), o cliente interno em uma organização é o próximo processo, e para que uma organização produza com qualidade, todos os clientes internos devem ter suas demandas satisfeitas (recebendo o produto certo, na hora certa e nas quantidades certas) e ao mesmo tempo satisfazer as demandas com o fornecedores de outros processos. Na ótica dos proponentes do modelo de qualidade, em uma organização, empregados, gerentes e supervisores se transformam em consumidores e fornecedores com o objetivo comum de satisfazer o cliente, seja ele externo ou interno.

Nessa visão de organização como o processo, as faltas ou defeitos cometidos por um indivíduo afetam negativamente toda a produção. É esse o argumento que reforça a orientação dos gurus da qualidade de fazer cada trabalhador responsável pelo controle de qualidade de sua produção. Como fornecedor do próximo processo, cada trabalhador deve conhecer as demandas do seu cliente, produzir de acordo com as especificações, tempo e quantidade requeridos, ao mesmo tempo que controla a qualidade do produto que recebe de seu fornecedor.

Nessa linha de pensamento, a qualidade total é obtida se cada membro de uma determinada organização assumir a responsabilidade de controlar a qualidade de seu *output* e do *input* de seu fornecedor. Segundo Oakland (1995, p. 24) "Qualidade Total está preocupada em mover o foco do controle para o interior do indivíduo, com o objetivo de

---

torná-lo responsável pelo seu próprio desempenho e motivá-lo a produzir qualidade”.<sup>5</sup>

Subjacente à relação cliente/fornecedor e ao conceito de controle interno, está o pressuposto baseado na teoria Y de MacGregor, que parte do princípio de que indivíduos não necessitam ser coagidos para produzir bem. De acordo com MacGregor, os seres humanos por natureza têm orgulho do seu trabalho e podem exercer autocontrole e disciplina de forma criativa e responsável.

A literatura moderna sobre qualidade parece derivar dessa percepção de natureza humana e de suas recomendações de como envolver os trabalhadores. Seguindo a linha de pensamento contida na teoria Y, os trabalhadores estão desejosos de ter bom desempenho e produzir qualidade, bastando para tal serem bem informados das necessidades do seu cliente e devidamente treinados com os métodos e as técnicas estatísticas de qualidade. A motivação para produzir sem defeitos, na hora e quantidade certas, além de ser vista como um impulso natural do ser humano, é reforçada pela idéia de que, em uma organização, de uma forma ou de outra som os todos consumidores.<sup>6</sup>

Nessa perspectiva, o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores em atividades relacionadas com o programa de qualidade seriam consequência direta do seu entendimento de que, na organização, cada membro, atividade e processo fazem parte de uma cadeia de clientes e fornecedores. De uma forma mais simplista, o simples fato de ter conhecimento de que falhas no seu trabalho teriam efeito negativo em toda a produção seria em si um

---

<sup>5</sup> Tradução da autora.

<sup>6</sup> A literatura mais prescritiva não trata de questões fundamentais nas relações de trabalho, como o conflito e os diferentes interesses existentes em uma organização. Motivações individuais são importantes, mas determinadas por múltiplos fatores. A visão de motivação para produzir de acordo com os objetivos da empresa baseada na teoria Y tem sido criticada como muito simplista por não considerar fatores de natureza social e política que permeiam as atividades dos seres humanos.

---



motivador para que o trabalhador assumisse o compromisso de controlar a qualidade de sua produção e seu desempenho.

A participação dos trabalhadores nos programas de qualidade é também advogada pelos seus proponentes com base em outro princípio estruturante do modelo de qualidade, ou seja, de que para satisfazer as expectativas dos clientes, a empresa deve estar orientada para a busca contínua da melhoria de seus produtos e serviços. É nessa ótica que a incorporação do conhecimento e da experiência do trabalhador é fundamental, não só para detectar falhas e apontar soluções, com o também para propor mudanças nos processos, produtos e serviços. Ou seja, as idéias para melhorar a qualidade e produtividade de processos, produtos e serviços devem ser buscadas naqueles que vivenciam o processo produtivo no seu cotidiano.

Na literatura sobre qualidade total, o argumento para o envolvimento dos trabalhadores nos programas de qualidade está associado ao princípio de melhoria contínua de produtos e serviços, que será discutido a seguir.

### 3.3 Melhoria Contínua

O princípio de busca constante de melhoria expresso na conceito de *kaizen* constitui o terceiro pilar comum aos diversos modelos de qualidade total. Esse princípio parece derivar do pressuposto de que, em uma economia globalizada, as necessidades dos clientes estão sempre mudando. E em tempos de intensa competitividade internacional, a sobrevivência a longo prazo das empresas depende da sua capacidade de ir além das necessidades e demandas presentes dos clientes. Para exceder as expectativas dos clientes, empresas devem estar continuamente desenvolvendo novos produtos, melhorando processos e serviços, ou seja, inovando.

O comprometimento de toda a organização com a busca constante de melhorias é uma recomendação presente nos diversos manuais sobre como

---

promover qualidade. Por exemplo, Deming, com suas quatorze recomendações, é enfático em prescrever o envolvimento de toda a companhia na busca de melhorias contínuas [Andreson *et alii* (1994, p. 475)]. Qualidade com o tarefa de todos os membros da empresa é também enfatizada por Ishikawa (1995), ao propor o envolvimento de todos os trabalhadores por meio de círculos de controle de qualidade.

Mas a que realmente estão se referindo os proponentes do modelo de qualidade quando prescrevem o envolvimento de toda a empresa?

Primeiro e acima de tudo, estão se referindo ao comprometimento da direção e alta gerência com os princípios e métodos da qualidade. Cabe à direção e à alta gerência definir a *missão*, os objetivos e as coordenadas gerais do programa de qualidade, prover os recursos materiais, assim como o promover mudanças organizacionais necessárias à sua implementação. A importância do papel da direção da empresa na criação de uma nova cultura orientada pelo objetivo de melhoria contínua é enfatizada não apenas pelos clássicos gurus<sup>7</sup> da qualidade, como também pelos mais contemporâneos.<sup>8</sup>

A ênfase no papel das gerências superiores na implementação da qualidade é baseada no argumento de que a maioria dos problemas de qualidade é responsabilidade das instâncias superiores que não souberam definir com clareza um bom projeto, ou não souberam implementar e controlar o processo, ou simplesmente não comunicaram corretamente as demandas dos clientes aos fornecedores, no caso os próprios trabalhadores. Por exemplo, Juran (1989) estima que cerca de 80% a 90% dos problemas e defeitos de qualidade

---

<sup>7</sup> Por clássicos gurus da qualidade, estamos nos referindo aos primeiros proponentes deste modelo, isto é, Juran, Deming, Crosby e Ishikawa.

<sup>8</sup> Entre os autores mais contemporâneos com expressão internacional que desenvolvem o modelo de qualidade, citamos Oakland e Garvin.

---

são responsabilidade dos gerentes. Essa visão é também compartilhada por Ishikawa (1985), que afirma serem os gerentes responsáveis por um terço dos problemas de qualidade de uma empresa.

*a) O papel dos administradores e gerentes na melhoria contínua.*

Na proposta dos gurus da qualidade, cabe à direção e gerência superior liderar o movimento pela qualidade. Nesse sentido, os proponentes desse modelo são explícitos. Este é e deve ser uma iniciativa da direção da empresa. Cabe a ela definir a orientação, os valores e a missão da qualidade a ser desenvolvida pela empresa, promover as mudanças organizacionais necessárias para implementar o programa e, acima de tudo, dar o exemplo com o próprio comportamento. Aos gerentes médios e supervisores, cabe educar e treinar os trabalhadores nos princípios da qualidade, práticas e técnicas estatísticas. É fundamental que esse grupo tenha atitudes e comportamentos que demonstrem seu comprometimento com a busca de melhoria contínua.

Parece existir um consenso entre os proponentes do modelo de qualidade total de que o seu sucesso depende do comportamento dos gerentes e supervisores. O estilo tradicional de gestão, baseado no controle externo e na estrita supervisão, é considerado inadequado para uma organização orientada pelo princípio de melhoria contínua. Inadequado, porque é baseado em controle externo para detectar erros e falhas, o que acaba gerando tensão e receio entre os trabalhadores de sugerir formas de solucioná-los ou preveni-los.

O que uma organização orientada pelos princípios básicos da qualidade demanda de seus gestores é um conjunto de atitudes e comportamentos que incentivem os seus subordinados a cooperar não só para detectar problemas, mas também para propor soluções para evitá-los. Essa nova forma de gestão é apresentada na literatura como uma

---

mudança de paradigma do modelo taylorista/fordista, baseado no comando e controle, para um estilo de gerenciamento mais aberto à participação. No novo paradigma de gestão engendrado pelo modelo de qualidade total, cabe aos gerentes e supervisores o papel de encorajar a troca de informações e o diálogo, de incentivar a participação na solução de problemas e apoiar as iniciativas dos trabalhadores na busca de melhorias contínuas. Assim, o gerente ou supervisor comprometido com a qualidade total, ao invés de vigiar e punir, atuaria delegando e incentivando seus subordinados [Hill (1991a); Wilkinson (1990); Dale (1990)].

A lógica que orienta esse novo código de atitudes prescrito para os gerentes é a de que todos os membros de uma organização têm algum tipo de conhecimento ou habilidade que pode ser utilizado para melhorar a produtividade e qualidade da produção, e que as práticas de gestão tradicionais, por serem intimidatórias, não permitem o uso desse saber. Outro pressuposto que reforça a idéia de um novo estilo de gerenciamento é o de que os trabalhadores se sentirão mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais motivados a contribuir para a melhoria da qualidade se tiverem mais oportunidade de participar e influir nas suas atividades de trabalho.

Para que a organização como um todo se envolva na busca de melhorias contínuas, os proponentes da qualidade recomendam uma série de práticas organizacionais, tais como a análise de processo, a reengenharia, o método de solução de problemas, o ciclo PDCA para controle de processo, para manutenção e melhoria. Essas práticas, assim como o técnicas estatísticas de controle de qualidade, são apresentadas e muito bem especificadas nos manuais de qualidade total, não sendo nosso objetivo reproduzi-las neste trabalho.

Cabe, porém, mencionar que uma afirmação recorrente entre esses autores é a de que o sucesso de tais práticas depende fundamentalmente das

---

atitudes dos gerentes e supervisores. Em Oakland (1995, p. 20): “Sistemas e técnicas estatísticas de controle são muito importantes e necessárias, mas não são suficientes para o sucesso da qualidade total. A busca de qualidade total requer uma atitude mental baseada no orgulho e prazer de produzir bem, no trabalho em equipe e no comprometimento total dos gerentes, que deve ser estendida a todos os trabalhadores em todos os níveis e departamentos”.<sup>9</sup>

Vale também ressaltar que, embora tanto os proponentes da qualidade quanto os consultores enfatizem que o sucesso do modelo depende de mudanças nas atitudes e no comportamento de gerentes e trabalhadores, a maioria das obras sobre o assunto concentra-se no desenvolvimento das práticas e técnicas estatísticas. A questão social, ou seja, métodos e dificuldades para motivar e envolver o trabalhador com essas práticas, é superficialmente apresentada.

Tanto nos gurus da qualidade como nos seus seguidores, a questão da mudança de estilo de gestão, que de fato constitui uma mudança cultural de toda uma organização, é vista sob o prisma da vontade individual. A participação dos gerentes/supervisores e operadores em programas de qualidade é tomada como consequência direta do conhecimento de cada indivíduo dos benefícios propiciados por esse novo modelo. Entretanto, no nosso entender, uma organização é mais do que a soma de vontades e ações individuais, e questões básicas de relações de poder e conflito não podem ser ignoradas se não quisermos correr o risco de um raciocínio simplista.<sup>10</sup>

*b) O papel dos trabalhadores e da equipe*

Enquanto aos gerentes cabe o papel de liderar definindo metas, estratégias, e implementando

---

<sup>9</sup> Tradução da autora.

<sup>10</sup> O tratamento dado pelos gurus da qualidade à questão dos recursos humanos será discutido no próximo item.

---

sistemas, os demais empregados são incorporados ao processo por meio de projetos específicos que devem ser desenvolvidos em equipe. A recomendação de que todos os trabalhadores sejam treinados para trabalhar em equipe na busca de melhorias permeia toda a literatura sobre qualidade total, sendo considerada outro elemento estruturante do modelo [Dean and Bowen (1994); Coyle-Shapiro (1995)].

O conceito de trabalho em equipe, embora amplamente usado na literatura sobre qualidade, não está claro ou desenvolvido, estando sujeito a várias interpretações. O termo tem sido usado tanto para se referir a uma forma de estrutura de trabalho baseada em grupo, como a uma orientação geral de comportamento cooperativo entre indivíduos comprometidos com um objetivo comum da organização [Coyle-Shapiro (1996)].

A ênfase no trabalho de equipe tem por base os seguintes pressupostos:

i) A maioria dos problemas de produção são interdepartamentais e, como as organizações são processos interligados, os sintomas que aparecem em um setor ou departamento podem ter origens em outros departamentos. Assim, as soluções desses problemas devem ser buscadas também em outros departamentos ou setores. [Juran (1989, p. 56)]. Nessa linha de pensamento, o desempenho de uma organização pode melhorar se gerentes e trabalhadores dos diversos departamentos colaborarem entre si para detectar os problemas e encontrar formas de solucioná-los. Aqui, equipe é entendida como um grupo de pessoas com especialidades e funções diferentes que se reúnem, em bases temporárias, para resolver um problema produtivo específico.

ii) O trabalho em equipe requer, e ao mesmo tempo reforça, atitudes e comportamentos de cooperação entre seus membros. A racionalidade implícita nesse pressuposto parece ser de que parceiros de um grupo tendem a confiar mais, trocar

---

informações e se empenhar mais na busca de objetivos comuns ao grupo, no caso a melhoria de qualidade. Nesse caso, equipe refere-se a uma orientação geral em termos de uma cultura organizacional, baseada em espírito de colaboração, confiança e ajuda mútua entre gerentes e demais escalões [Oakland (1995, p. 269)].

Embora a natureza, características e maneiras de constituir equipes variem com as preferências dos autores que as propõem, todos eles são unânimes em atribuir aos gerentes e supervisores o papel de seus líderes. Cabe aos gerentes e supervisores organizar equipes para tratar de projetos/problemas específicos e, ao mesmo tempo agir, de forma a incentivar os trabalhadores a participar da equipe, criando um clima de cooperação. É interessante observar que, nos manuais sobre qualidade total, o termo liderar substitui comandar ou chefiar. Assim, gerentes têm a obrigação de organizar equipes e chefiá-las ou liderá-las na linguagem da qualidade.

É por meio do trabalho de equipe que trabalhadores são convidados a participar do processo de melhoria contínua.<sup>11</sup> O trabalho em equipe como forma de canalizar a participação dos trabalhadores tem sido advogado pelos gurus da qualidade com base no argumento de que esta estrutura e forma de trabalhar criaria um clima de confiança e cooperação entre os indivíduos. Outro argumento encontrado com frequência é o de que membros de uma equipe seriam mais motivados a exercer um esforço extra pelo bem do grupo, neste caso entendido como a solução de um determinado problema.

---

<sup>11</sup> Embora exista um consenso sobre a importância da participação dos gerentes/supervisores nos projetos de melhoria contínua, o mesmo não se pode dizer em relação à participação dos trabalhadores. A necessidade de envolver e incentivar a participação de trabalhadores aparece com mais ênfase nos escritos mais recentes sobre qualidade.

---

Em síntese, trabalho de equipe e mudança no estilo de gerenciamento são recomendações básicas para o desenvolvimento de melhorias encontradas nos manuais sobre qualidade total. Entretanto, essas recomendações carecem de fundamentação teórica e consistência empírica. Ou seja, inexistem na literatura sobre qualidade referências teóricas ou evidências empíricas que permitam afirmar que mudanças no estilo de gestão e o trabalho em equipe levariam a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a busca contínua de melhorias de produtos e processos produtivos.

De fato, embora os proponentes do modelo de qualidade sejam enfáticos em afirmar que o sucesso na implementação de modelo de qualidade depende fundamentalmente de mudanças no comportamento e na cultura de toda a empresa, esse tema não é desenvolvido na literatura sobre qualidade. Por exemplo, nos escritos sobre qualidade não se encontram referências a respeito das dificuldades a serem enfrentadas e mesmo da possibilidade de mudar a cultura de uma empresa. Da mesma forma, a questão da participação e do envolvimento dos trabalhadores é assumida sem maiores discussões como decorrência direta da educação conscientizadora dos benefícios do modelo e do treinamento sobre as ferramentas da qualidade.

A forma superficial com que os gurus da qualidade abordam questões relativas à gestão de recursos humanos, em contraposição ao detalhamento com que tratam questões técnicas, tem sido objeto de crítica entre os pesquisadores do assunto. Segundo Kerfot e Knight (1995, p. 220), as lacunas do modelo de qualidade no tocante aos aspectos sociais deve ser atribuída à concepção mecanicista de organizações com o máquinas e a uma visão simplista de comportamento humano que informa a maioria dos escritos sobre qualidade. Nessa mesma linha de pensamento, Coyle-Shapiro (1996) aponta uma série de conceitos,

---



pressupostos e conclusões referente ao comportamento humano, largamente utilizados pelos proponentes deste modelo, que carecem de suporte teórico e evidências empíricas. Segundo a autora, a qualidade total encontra-se em estágio embrionário de desenvolvimento teórico, e qualquer pretensão em termos de passar de receituário a novo paradigma de organização do trabalho demandará esforços no sentido de um tratamento mais sistemático dos aspectos comportamentais e organizacionais do modelo.

Em síntese, na análise das diversas propostas e dos modelos sobre qualidade, é possível identificar alguns princípios que dão unidade às abordagens encontradas. A visão de organização como sistemas integrados, o objetivo de satisfação das necessidades dos clientes e a idéia de que qualidade total é resultado do envolvimento de toda a organização na busca contínua de melhorias de produtos e processos constituem os pilares estruturantes de uma teoria sobre qualidade total.

Embora esses princípios, assim como o instrumental estatístico para implementá-los, estejam bastante desenvolvidos na literatura sobre qualidade, as suas implicações em termos das mudanças na forma de gestão dos recursos humanos necessitam ser melhor desenvolvidas. É quando os gurus da qualidade se aventuram em áreas relativas ao comportamento humano e das organizações que o modelo de qualidade total apresenta maior fragilidade teórica. O *status* teórico do modelo de qualidade total será discutido no próximo capítulo.

#### 4 QUALIDADE TOTAL NUMA PERSPECTIVA ANALÍTICA

A primeira parte do capítulo trata do debate acadêmico com relação à existência de uma estrutura teórica nas diversas versões de qualidade total. A seguir, discutem-se os impactos do modelo de qua-

---

lidade total no cotidiano dos trabalhadores à luz de investigações recentes.

#### 4.1 Qualidade Total: Uma Teoria de Mudança Organizacional ou Discurso Ideológico

A qualidade total tem sido apresentada pelos seus proponentes como uma nova teoria de gestão, uma revolução em termos de concepção de organizações, representando uma mudança de paradigma em termos de organização do trabalho nos moldes tayloristas [Grant *et alii* (1994); Ishikawa (1985); Juran (1990a, 1990b); Oakland (1995)]. Os mais entusiastas chegam mesmo a afirmar que a qualidade total devolve ao trabalhador o controle da sua produção, representando “um retorno aos valores e virtudes da produção artesanal vitimados pela forma de gestão do século vinte” [Grant *et alii* (1994, p. 31)].<sup>12</sup>

Na ótica dos gurus da qualidade, essa abordagem constitui uma nova teoria, uma mudança de paradigma em relação à concepção tradicional de organizações como máquinas e organismos. Por abordagem tradicional, esses autores parecem também se referir a uma visão de organizações orientadas simplesmente para a maximização de lucros e uma forma de gestão da força de trabalho baseada em princípios e práticas tayloristas de segmentação do trabalho e controle externo.<sup>13</sup>

O argumento comum nos gurus da qualidade é que, atualmente, o sucesso de empresas não depende somente da capacidade de produzir grandes quantidades em curtos espaços de tempos, que por sua vez dependia da capacidade gerencial de fazer cumprir as metas produtivas estabelecidas. A busca de altos níveis de produtividade e lucros imediatos resultou, segundo esses autores, em uma rígida divisão do trabalho entre aqueles que planejam e criam e os que executam tarefas repe-

<sup>12</sup> Tradução da autora.

<sup>13</sup> Cabe lembrar que, no novo paradigma, organizações são sistemas cuja capacidade de sobrevivência depende de satisfazer as necessidades dos clientes.

titivas, monótonas e que não requerem especialização. Essa forma de organização do trabalho é hoje, na visão dos proponentes do modelo de qualidade, considerada inapropriada ou insuficiente para atender às novas demandas do mercado.

A nova era da qualidade requer uma redefinição da *missão*<sup>14</sup> e dos objetivos da organização, assim como do papel dos gerentes e demais trabalhadores. Na nova abordagem, as organizações terão seus lucros maximizados, assim como sua sobrevivência a longo prazo garantida, se seguirem o princípio básico de satisfazer as expectativas dos clientes. E o princípio de atender ou satisfazer os consumidores por meio de melhorias constantes vai demandar, e ao mesmo tempo resultar, mudanças radicais na organização e gestão do trabalho. E aqui reside a novidade apregoada pelos entusiastas, que faz do modelo de qualidade uma nova teoria ou um novo paradigma norteador das relações de produção.

A visão do modelo de qualidade como representativo de um novo paradigma teórico tem sido contestada por pesquisadores da área de mudanças organizacionais. O grupo mais crítico, liderado por Tuckman, A. (1995), Du Gay e Salaman (1992), Kerfot e Knights (1995) e Walsh (1995), simplesmente nega qualquer *status* teórico ao modelo de qualidade total. Nos estudos desses autores, a qualidade total é entendida como “um conjunto de prescrições ou receituário de como aumentar a eficiência das organizações”, “um discurso ideológico”, “uma nova forma de apresentar velhas idéias enfeitando-as com o discurso neoliberal de mercado”, e como “uma retórica sedutiva que acena com organizações mais democráticas e atribui novos papéis e poderes aos trabalhadores.”

---

14 Esta é a terminologia utilizada pelos gurus da qualidade quando se referem à finalidade de uma organização.

---

Nos escritos de Tuckman (1994 e 1995), a qualidade total é tratada como um discurso ideológico usado pelos empresários e gerentes para legitimar o projeto neoliberal de reconstruir as relações organizacionais e de trabalho com o relações de mercado. Legitim ar no sentido de que o discurso da qualidade e o conjunto de práticas prescritas pelo modelo constituem tentativas de criar novas formas de perceber e gerir organizações, orientadas pela visão neoliberal do mercado com o símbolo de livre escolha e de elemento regulador das modernas relações de produção. Segundo o autor: “Qualidade está se tornando uma metáfora para o mercado; um símbolo de livre escolha. O entusiasmo da direita neoliberal com este modelo, explica-se pela idéia de que é somente quando nos percebemos como clientes de um serviço é que nós como consumidores individuais exerceremos pressão para melhorias” (*op. cit.*, p. 745).

Para Tuckman (1994), a qualidade total é um discurso que, por meio da linguagem e simbologia expressas em conceitos como o de soberania do consumidor, cadeia de fornecedores e clientes, e cliente interno, cria uma forma de perceber as relações sociais em uma organização com o relações de mercado. De fato, o autor entende essas relações como idealizadas, definindo-as como pseudo-relações de mercado, com base no argumento de que, entre os membros de uma organização, não ocorre uma relação concreta nem existe a liberdade de escolha supostamente encontrada no mercado.

A criação de pseudo-relações de mercado na organização é seguida pela criação do trabalhador idealizado, ou seja, aquele que é cliente e fornecedor, e que, por meio desses papéis, controla sua *performance* e sua produção, ao mesmo tempo em que controla seus colegas, no caso, convertidos em seus fornecedores. Isso tudo sob a motivação inquestionável de um objetivo comum, ou seja, a busca de melhorias contínuas.

---

Tuckman vai além na sua crítica, questionando não apenas o *status* teórico do modelo de qualidade total, mas também o fato de essa abordagem conter novos elementos que representem uma alternativa mais democrática ao modelo taylorista. Segundo esse autor (1994, p. 720), a ênfase que os gurus da qualidade colocam na necessidade de especificar, medir e monitorar todos os processos e *performances* é muito semelhante à idéia de controle, presente no modelo taylorista. Assim, ao contrário de representar uma alternativa ao modelo taylorista, a abordagem da qualidade total reforça as características do modelo tradicional dando-lhe uma roupagem nova.

Na mesma linha de pensamento, Du Gay e Salaman (1992) tratam a qualidade total como um discurso empresarial construído em torno da cultura do consumidor ou do culto ao consumidor. Um discurso ideológico que informa e dá suporte às tentativas de redefinir as práticas e relações de trabalho, assim como a identidade e o comportamento dos trabalhadores, a partir da visão idealizada de mercado encontrada nos escritos neoliberais. Na linguagem da qualidade total, indivíduos ou cidadãos nos mais diversos papéis, como pais, pacientes, estudantes, passageiros, trabalhadores e gestores, são recriados como consumidores soberanos. E, da satisfação desses clientes, depende a sobrevivência de qualquer organização.

Segundo Du Gay e Salaman, a idéia de satisfação dos clientes é recriada na lógica do discurso da qualidade como uma forma de controlar organizações, assim como o comportamento dos trabalhadores. As diversas práticas para aferir o grau de satisfação dos clientes, enfatizadas nos escritos sobre qualidade total, são, na visão desses autores, uma nova forma de controle, ou melhor, uma forma de superar o dilema do controle burocrático enfrentado pelos gerentes. Aqui o controle é motivado por uma causa justa, ou seja, a sobrevivência da empresa e do posto de trabalho. Além disso, o controle é exer-

---

cido pelo gerente em nome do consumidor, que, afinal, somos todos nós.

Nesse sentido, a qualidade total não constitui uma mudança de paradigma, mas uma nova linguagem que tenta atacar velhos problemas ainda não solucionados pela forma tradicional de gestão, ou seja, com o motivar e controlar trabalhadores para produzir sem defeitos.

Outros autores, como o Wilkinson e Willmot (1995), e Kerffort e Knight (1995), têm criticado a literatura sobre qualidade, apontando-a como um discurso sedutor baseado na crença de qualidade como um bem comum e em pressupostos simplistas sobre a natureza das organizações e do comportamento humano. Segundo Wilkinson e Willmot (1995, p. 15) “a literatura sobre qualidade, e em particular sobre qualidade total, se distingue por uma verdade normativa que exclui idéias e evidências que possam ameaçar seus pressupostos e recomendações. Em essência esta literatura toma uma linha evangélica e deixa de lado qualquer evidencia empírica ou conhecimento anterior que não confirme sua crença ou fé”.

Investigações recentes têm contestado a visão do modelo de qualidade como somente um discurso ideológico. Dean e Bowen (1994), Reeves e Bednar (1994), Spencer (1994), Anderson *et alii* (1994), e Hill e Wilkinson (1995) são alguns dos teóricos que, no exame da literatura sobre qualidade, apontam a existência, ainda que muitas vezes implícita, de um conjunto de princípios que dão uma certa consistência teórica ao modelo proposto. Parece existir um certo consenso entre esses autores de que, embora o modelo de qualidade não tenha desenvolvido um corpo teórico bem estruturado, essa abordagem já transcendeu suas origens estatísticas e incorporou elementos das teorias organizacionais e comportamentais, merecendo uma investigação mais sistemática.

---

Segundo Dean e Bowen (1994, p. 396), a qualidade total não é apenas um conjunto de *slogans* e técnicas, mas um conjunto de princípios, práticas e técnicas reforçados e integrados pelo objetivo de satisfazer o cliente. Nessa mesma direção, Hill e Wilkinson (1995, p. 8) percebem qualidade total como uma abordagem geral de gestão, estruturada por alguns princípios básicos<sup>15</sup> e por um conjunto de práticas e técnicas estatísticas necessárias para implementá-los.

Cabe ressaltar que, embora esses investigadores reconheçam a existência de uma racionalidade teórica subjacente aos princípios estruturantes do modelo de qualidade total, além do simples discurso ideológico, são bastante críticos da visão desse modelo como um novo paradigma. Em Spencer (1994, p. 446), qualidade total é conceituada não como um novo paradigma, mas como “uma teoria de administração que capta sinais de outros modelos e teorias organizacionais e os amplifica através de uma linguagem e metodologia próprias de implementação”<sup>16</sup>. Segundo a autora, um exame mais minucioso do modelo de qualidade total revela que este incorpora elementos de outras abordagens teóricas, ou seja, dos modelos mecanicista, organicista e cultural de análise organizacional. Por exemplo, a ênfase do modelo de qualidade no estabelecimento de indicadores, medidas e padrões para controlar processos e produtos, e a visão de organizações orientadas por uma missão unificadora, no caso a busca de qualidade, revelam as ligações desse modelo com uma abordagem mecanicista. O princípio de busca permanente de melhorias, baseado no pressuposto de que a sobrevivência de uma organização depende de sua capacidade de adaptação a mudanças no ambiente dos negócios, parece derivar do modelo

---

<sup>15</sup> Esses princípios foram discutidos nas seções anteriores e podem ser aqui resumidos em: foco no cliente, o conceito de organização como sistema, e o princípio de busca constante de melhorias.

<sup>16</sup> Tradução da autora.

---

organicista de conceber organizações. E, da abordagem cultural de organizações, a qualidade total toma a visão de organizações como um conjunto de sistemas que compartilham valores, símbolos e crenças, além da ênfase na idéia de mudança cultural. Nesse sentido, as diferenças entre o modelo de qualidade e as abordagens tradicionais de administração de organizações parecem ser mais de grau do que de natureza.

Em síntese, a qualidade total combina elementos de teorias tradicionais de administração com algumas novidades como o princípio de satisfação do cliente por meio do compromisso com a busca de melhorias contínuas e suas implicações em termos de mudanças culturais na organização. Entretanto, esses novos elementos trazidos pela qualidade total ao cenário das teorias de administração organizacional carecem de desenvolvimento teórico. Wilkinson (1990) e Hill (1991b) chamam atenção para o fato de que, enquanto questões relacionadas ao desenho de sistemas e controle de processos estão bem especificadas e desenvolvidas na literatura sobre qualidade, o mesmo não acontece com questões relacionadas com mudanças culturais. Ao contrário, os aspectos relacionados com mudanças de atitudes e comportamentos, chamados de *soft*, são tratados de forma bastante superficial na literatura sobre qualidade. Segundo Wilkinson (1990, p. 272), “embora questões relacionadas à gestão de recursos humanos não sejam ignoradas na literatura sobre qualidade, estas questões são tratadas de forma limitada e superficial. Tudo é resolvido com treinamento e motivação e o restante colocado numa caixa preta denominada cultura”.

Afirmações enfatizando a necessidade de desenvolver uma cultura apropriada baseada em relações de confiança mútua, um sentido de pertencer ao grupo, um senso de comprometimento com objetivos comuns, em um estilo aberto e democrático de gestão abundam na literatura sobre qualidade. En-

---



tretanto, questões básicas referentes às dificuldades de mudar a cultura de uma organização, à existência de grupos com interesses diferentes e aos conflitos daí advindos não são tratadas pelos autores que advogam e recomendam essas mudanças. Segundo Snape *et alii* (1995, p. 48), “Qualidade total contém implicitamente uma visão unitarista ao assumir que todos em uma organização compartilham os mesmos interesses e valores e uma legitimidade automática dos gerentes para realizar mudanças. Os objetivos da empresa, definidos pela sua direção, são tomados como inquestionáveis mudanças para o bem comum, e a gestão é reduzida ao aspecto técnico de maximizar a satisfação do cliente.”<sup>17</sup>

A questão do envolvimento dos trabalhadores, entendida como importante no modelo, parece repousar em pressupostos semelhantes em relação ao papel dos gerentes em condicionar ou promover atitudes e comportamentos desejáveis. Um pressuposto básico é o de que os trabalhadores responderão positivamente envolvendo-se em atividades do programa de qualidade, se os gerentes se comportarem de forma adequada. Mas a relação causal entre o comportamento dos gerentes e supervisores e o comportamento dos trabalhadores, ainda que fundamental no modelo de qualidade, não foi objeto de investigação mais sistemática nos escritos sobre qualidade.

De fato, os proponentes desse modelo não apresentam qualquer justificativa teórica ou evidência empírica de que educação e treinamento levariam a uma mudança de atitude e comportamento dos gerentes. Também inexistem pesquisas que permitam afirmar que a mudança no comportamento dos gerentes e supervisores, ou seja, um novo estilo de gestão teria efeitos positivos na atitude e no comportamento dos demais trabalhadores, no sentido de maior comprometimento com a busca de qualidade total. Outros pressupostos básicos do modelo

---

<sup>17</sup> Tradução da autora.

---

de qualidade, como o trabalho de equipe e a liderança dos gerentes para moldar um clima organizacional propício a mudanças de atitudes e comportamento, não mereceram atenções dos gurus da qualidade.

Nos últimos anos, pesquisadores da área acadêmica têm trabalhado no sentido de desenvolver um referencial teórico que oriente investigações empíricas de questões relacionadas a mudanças de atitudes e comportamentos que, afinal, constituem o cerne do modelo de qualidade [Hill (1995); [Wilkinson (1993); [Wood e Pececi (1995); [Coyle-S Shapiro (1995); [Snape (*et alii*, 1995); [Rees (1995)]. Por exemplo, Wood e Pececi (1995) desenvolveram um modelo teórico para investigar os efeitos de um programa de qualidade nas atitudes dos trabalhadores, principalmente no que diz respeito à capacidade da intervenção de criar, entre os trabalhadores, uma preocupação com a qualidade que os autores denominaram de *consciência para qualidade*. Esse modelo foi testado em uma empresa de processamento de alimentos no norte da Inglaterra que estava implementando um programa de qualidade total desde 1993.

Entre os resultados dessa avaliação, os autores apontam que os diversos elementos que compunham o programa tiveram impacto diferenciado na atitude dos trabalhadores, e que a mudança de atitude dos trabalhadores em termos de maior consciência a respeito da qualidade dependia de como os trabalhadores avaliavam a utilidade do programa. É interessante observar que os gurus da qualidade sequer mencionam a percepção e avaliação dos trabalhadores como elemento a ser levado em conta quando se implementa um programa dessa natureza.

Outro resultado da investigação foi o efeito positivo sobre a atitude dos trabalhadores no esquema de premiação estabelecido pela empresa. Esse resultado contraria o argumento dos gurus da qualidade em termos do uso de esquemas punitivos

---

ou premiadores para interiorizar uma atitude favorável à qualidade.

Coyle-Shapiro (1995, p. 63), outra pesquisadora interessada em avaliar o impacto de programas de qualidade, desenvolveu um modelo que trata especificamente das conseqüências desse tipo de intervenção na criação de uma mentalidade cooperativa ou *espírito* de equipe. Esse modelo, testado em uma empresa de material para aviões na Inglaterra, contestou alguns pressupostos básicos da abordagem da qualidade total. Por exemplo, a orientação ou a atitude favorável ao trabalho de equipe não é conseqüência direta da implementação do programa de qualidade como pressupõe a literatura prescritiva sobre o assunto. Segundo Coyle-Shapiro (1995, p. 69), a única relação encontrada entre o programa de qualidade e o espírito de equipe foi por meio da variável que media mudanças nas relações com os colegas.

As pesquisas desenvolvidas por Peccei e Wood (1995) e por Coyle-Shapiro (1995, 1996) revelam que as mudanças esperadas, tanto em termos de desenvolvimento de uma preocupação/mentalidade ou *consciência* com qualidade quanto de espírito de equipe, dependem da avaliação que os trabalhadores fazem do programa de qualidade, e não da sua simples participação. Ou seja, as respostas dos trabalhadores ao programa de qualidade dependem de como estes percebem e avaliam a utilidade desse tipo de intervenção.

É interessante observar que, embora os proponentes do modelo de qualidade enfatizem a importância do envolvimento de todos os membros da companhia, suas reações são ignoradas ou tratadas de forma bastante superficial. Ignorados também são os efeitos de dimensões referentes à influência dos sindicatos e demais organizações de classe, das diferenças de gênero e das relações de trabalho na implementação do modelo. Investigações empíricas de como os sindicatos têm reagido e negociado mudanças nas práticas de trabalho e redefinições

---

de tarefas decorrentes da implementação de programas de qualidade são fundamentais para entendermos os determinantes do sucesso ou insucesso desse tipo de intervenção.

Questões relativas à estrutura de poder interno ou aos diferentes interesses existentes nas organizações têm sido negligenciadas pelos proponentes da qualidade. Como e de que forma gerentes e supervisores têm reagido a mudanças na estrutura de poder geradas pela implantação do programas de qualidade? O que acham os gerentes das propostas de reduzir níveis ou estratos hierárquicos na organização? Como têm reagido esses gestores das idéias advogadas pela corrente mais contemporânea de proponentes da qualidade,<sup>18</sup> tais como autonomia, participação e *empowerment* dos escalões menos graduados da organização? Essas são temas fundamentais para o entendimento dos mecanismos que favorecem ou obstaculizam a implementação de programas de qualidade.

Em síntese, o modelo de qualidade total nem se constitui em um novo paradigma de gestão nem pode ser visto apenas como um discurso ideológico. E o melhor talvez seja tratá-lo como um corpo teórico em formação, que agrega elementos de várias abordagens organizacionais trazendo algumas novidades nesse terreno, que dão suporte à ideologia neoliberal de fazer a leitura de todas as relações sociais por meio da visão idealizada de mercado. No tocante ao chamado lado *soft* do modelo de qualidade total, ou seja, o que trata dos aspectos sociais e comportamentais, apresentam-se uma série de lacunas que necessitam ser melhor desenvolvidas teoricamente e empiricamente investigadas. As discussões teóricas e as avaliações empíricas dos investigadores mencionados têm sido relevantes não só no sentido de apontar dimensões que necessitam ser desenvolvidas, com o também de explicitar os efeitos do modelo de qualidade. A próxima seção tratará especificamente do debate sobre os efeitos do

---

<sup>18</sup> Oakland (1995); Ishikawa (1985); Grant *et alii* (1994).

---

modelo de qualidade. O que advogam os gurus da qualidade, a visão dos seus críticos e os resultados de algumas investigações empíricas serão apresentados a seguir.

**4.2 Qualidade Total: Um Jogo em que Todos Ganham?**

Os proponentes da qualidade proclamam que essa nova forma de gestão pode trazer benefícios a todos: consumidores, fornecedores, empresa/acionistas, trabalhadores e gerentes. As empresas se beneficiariam reduzindo desperdício, economizando espaço, recursos físicos, humanos, tempo de produção, evitando retrabalho e, dessa forma, aumentando a produtividade. Além disso, empresas administradas segundo esse modelo seriam mais inovadoras, desenvolveriam novos produtos e novas formas de organizar o processo produtivo e, como consequência, seriam mais produtivas. A cadeia de fornecedores sob esse modelo teria ganhos proporcionados pela relação harmoniosa de cooperação e troca de experiências com as empresas geridas na filosofia de qualidade total.

Continuando nessa linha de raciocínio, os consumidores seriam melhor atendidos, uma vez que um dos princípios básicos da qualidade é a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Qualidade total beneficiaria também os gerentes e supervisores ao provê-los de argumentos, técnicas estatísticas e práticas organizacionais para abordar aspectos cruciais do processo produtivo, ou seja, de como controlar e motivar os trabalhadores a produzir sem defeitos. Nesse novo modelo, caberia aos próprios trabalhadores controlar a qualidade de sua produção, e aos gerentes, o papel de líderes do grupo de trabalho.

Os trabalhadores, na ótica dos proponentes da qualidade, seriam beneficiados com a melhoria das condições físicas de trabalho, maiores oportunidades de qualificação e, principalmente, por um novo ambiente de trabalho baseado em cooperação, autonomia e incentivo à criatividade e participação, o

---

que constitui o cerne desse modelo de gestão. Um efeito específico do modelo de qualidade, na visão dos seus gurus, seria a criação de uma nova cultura organizacional baseada em confiança mútua e principalmente em relações mais abertas e cooperativas entre gerentes e trabalhadores.

A mudança de um estilo de gestão baseado em atitudes de controle e comando para um estilo caracterizado por atitudes de liderança, encorajamento e apoio às iniciativas dos trabalhadores é alardeada como um efeito positivo do modelo de qualidade. Juran (1989, p. 266) argumenta que a qualidade total beneficia o trabalhador ao criar as condições (conhecimentos e ferramentas) que permitem aos trabalhadores de chão de fábrica controlar sua produção. Qualidade total recriaria o *artesanato moderno*, ou seja, um trabalhador com controle e poder para intervir no processo produtivo.

Os mais entusiastas desse modelo de gestão<sup>19</sup> afirmam que a qualidade total libera e investe de poder os trabalhadores de todas as hierarquias da organização. Ou seja, a qualidade total abre espaços para que esses trabalhadores, ao contrário do sistema tradicional baseado em princípios tayloristas, façam uso de sua criatividade, participem e intervenham no processo de produção. Segundo Grant *et alii* (1994, p. 31), a qualidade total reconhece e valoriza uma das necessidades humanas fundamentais que é a necessidade de criar.

Os efeitos positivos ou os benefícios que o modelo de qualidade traria aos trabalhadores, assim como a capacidade revolucionária desse modelo de transformar as relações de trabalho, têm sido contestados por uma série de investigações empíricas realizadas nos últimos anos. Webb (1994, p. 107) aponta duas correntes na literatura acadêmica que investigam os impactos do modelo de qualidade total nas condições e relações de trabalho no cotidiano do trabalho. O primeiro grupo é

---

<sup>19</sup> Grant *et alii* (1994); Oakland (1995).

---

constituído de investigadores que contestam radicalmente as promessas dos gurus da qualidade de melhorar as condições de trabalho e tornar mais democráticas as relações entre gerentes e trabalhadores. A segunda corrente é constituída de pesquisadores que, embora críticos e cautelosos com o otimismo dos gurus da qualidade, reconhecem algumas potencialidades desse modelo para criar melhores condições de trabalho e relações menos autoritárias.

A abordagem mais crítica e cética dos efeitos positivos desse modelo pode ser encontrada nos estudos de Fucini e Fucini (1990), Delbridge e Turnbull (1992), Humphrey (1993), Tuckman (1994, 1995), McArdle *et alii* (1995), Kerfot and Knight (1995), e Sewel e Wilkinson (1992). Esse grupo de pesquisadores acadêmicos tem apontado a contradição entre o discurso sedutor de melhoria de condições de trabalho, de democracia e autonomia nas relações entre trabalhadores e gestores e a realidade encontrada nas empresas investigadas. Ou seja, a qualidade total para esses autores não passa de um discurso igualitário que encobre os efeitos negativos do modelo na forma de intensificação do controle e do ritmo de trabalho.

Fucini e Fucini (1990) pesquisaram durante dois anos as condições de trabalho em uma montadora japonesa nos Estados Unidos. A planta (*Flat Rock*) foi organizada no modelo da matriz japonesa, enfatizando o trabalho de equipe, a valorização do trabalhador e a busca da qualidade total. Os pesquisadores acompanharam um grupo de trabalhadores de diversos departamentos desde o processo de seleção, treinamento e cotidiano do trabalho durante dois anos. Entre os resultados encontrados vale mencionar que os trabalhadores não só se sentiam cada vez mais pressionados para controlar a sua produção e aumentar o ritmo do trabalho, como também para controlar o desempenho e produção de seus colegas de equipe. Nesse clima, o trabalho em equipe, ao invés de incenti-

---

var companheirismo e ajuda mútua, tornou-se uma nova forma de controle de grupo. Embora nos treinamentos<sup>20</sup> fosse enfatizado que controlar a qualidade era responsabilidade de cada trabalhador e que estes teriam poder de intervir no processo, e mesmo de parar a linha de produção se detectassem problemas ou defeitos, na realidade os trabalhadores não encontraram espaço para participar de fato. Os trabalhadores foram instruídos durante o treinamento em qualidade para parar a linha de produção e avisar imediatamente o líder da equipe assim que detectassem qualquer problema ou defeito de qualidade. A este caberia investigar a origem do problema. Na realidade, quando isso acontecia, os trabalhadores eram muitas vezes repreendidos pelos líderes, pois, estando eles mesmos sob pressão para atingir as cotas estabelecidas, não se sentiam motivados a parar a linha de montagem para corrigir problemas [Fucini e Fucini (1990, p. 152)].

Os programas de segurança e saúde do trabalho implementados em Flat Rock não fizeram jus às promessas e preocupações manifestas nos documentos da empresa de criar condições que proporcionassem bem-estar físico e emocional para os funcionários. Ao contrário, Fucini e Fucini (1994, p. 175) revelam que as estatísticas de acidentes de trabalho e de doenças causadas por movimentos repetitivos realizados sob pressão, assim como a síndrome de Carpel, eram maiores em Flat Rock, no período investigado, do que em outras montadoras do estado de Michigan que não haviam implementado a qualidade.

A visão crítica dos efeitos da qualidade total sobre as condições de trabalho está presente em outras investigações empíricas mais recentes, como a conduzida por McArdle, *et alii* (1995, p. 161) em uma planta de produtos microeletrônicos no nor-

---

<sup>20</sup> Um grupo de trabalhadores norte-americanos foi mandado ao Japão para treinamento e voltou entusiasmado e motivado com a questão da qualidade total.

---



te da Inglaterra. Esse estudo constatou que, desde a implementação do sistema de produção flexível como parte do programa de qualidade total, os trabalhadores sentiam que o sistema havia aumentado o ritmo de trabalho, ao mesmo tempo que os pressionava a controlar a qualidade da sua produção e dos colegas. É interessante notar que, embora os trabalhadores manifestassem ter sentido aumento do ritmo de trabalho e controle de suas atividades, não apresentaram resistência ao programa de qualidade total. Para os autores, o fato de os trabalhadores não terem resistido ao programa, tendo mesmo expressado estarem satisfeitos com as novas tarefas, constitui evidência de que o discurso da qualidade mascara as condições de exploração a que os trabalhadores são submetidos nesse novo sistema.

Em relação a participação e *empowerment* enquanto efeitos positivos do modelo de qualidade, os investigadores constataram que, de fato, essa participação e *empowerment* são restritos às atividades ou tarefas específicas de cada trabalhador. *Empowerment*, na planta investigada, significou poder para propor mudanças nas tarefas no sentido de aumentar produtividade e/ou reduzir desperdícios em relação a tarefas específicas, mas não de participar do processo de tomada de decisões de maior impacto no sistema de produção ou em relação às condições de trabalho.

Nessa mesma linha de pensamento, Tuckman (1995) critica as promessas dos gurus da qualidade de que essa forma de gestão criaria novos espaços para participação dos trabalhadores, *distribuindo poder* e democratizando as relações entre empregados e empregadores. De todos os investigadores do assunto, Tuckman é o mais crítico e cético dos benefícios proporcionadas pelo modelo de qualidade. Na sua ótica, a qualidade total não passa de um discurso ideológico, que esconde sob a retórica de participação, autonomia e *empowerment* a intensificação do controle e do ritmo de trabalho.

---

Para Tuckman, a qualidade total não representa a antítese do modelo taylorista/fordista, como os entusiastas a têm apresentado, mas, ao contrário, constitui uma forma sofisticada de controle não somente do tempo e movimento, mas também da subjetividade do trabalhador.

A investigação empírica dos efeitos de um programa de qualidade total em uma planta de produção eletrônica no Reino Unido, conduzida por Sewell e Wilkinson em 1992, reforça as posturas dos críticos desse modelo. O estudo mostra como o sistema de informação criado para acompanhar o desempenho da equipe em termos da qualidade da produção acabou servindo para controlar o desempenho individual de forma muito mais rígida que no sistema tradicional anterior. Ou seja, a informação computadorizada sobre absenteísmo, responsabilidades individuais por erros de montagem, e cumprimento de metas ou cotas estabelecidas era utilizada como mecanismo disciplinário, dando mais poder ou *empowering* aos supervisores e gerentes, e não os trabalhadores. Os autores concluem o estudo endossando a perspectiva crítica que vê as propostas de *empowerment* e democratização como retóricas, e a centralização de poder e controle como uma realidade [Sewell e Wilkinson (1992, p. 102)].

Participação e *empowerment* são conceitos que, na visão de Kerfote e Knight (1995), não condizem com a estratégia de implementação do programa de qualidade. Eles argumentam que, sendo uma estratégia de cima para baixo, em que os diretores definem a *missão*, os objetivos e as estratégias, cabendo aos empregados seguir com precisão os padrões e procedimentos também definidos pelos gerentes, não existe espaço para uma participação criativa dos trabalhadores. A contradição reside no fato de que, no início do programa, os trabalhadores devem seguir o que foi definido e determinado pelos escalões superiores; depois, são demandados ou estimulados a mostrar compor-

---

tamento criativo, propondo mudanças para melhorar o sistema. Os resultados de uma investigação empírica conduzida pelos autores sobre os efeitos do programa de qualidade em um banco na Inglaterra mostram que o programa não criou espaços de participação, mas criou condições para que setores mais fortes exercessem maior controle sobre os demais.

Um pouco mais condescendentes em sua avaliação dos efeitos do modelo de qualidade que os investigadores anteriores, Kerfot e Knight (1995) reconhecem que o modelo de qualidade total fornece instrumentos que permitem melhor quantificar e sistematizar informações, aumentando a possibilidade de controle sobre a força de trabalho, embora esse não seja o objetivo, mas sim uma consequência não prevista pelo modelo.

Uma visão também crítica, porém mais otimista, em relação aos impactos da qualidade total que as anteriores pode ser observada nos trabalhos de Hill (s.d. e 1995); Wilkinson (1990); Rees (1995); Cruise O'Brien (1995); Dawson (1994); Roberts e Corcoran-Nantes (1994); Snape *et alii* (1995); e Webb (1995).

Hill (1995), com base em uma investigação em quatro empresas no Reino Unido, argumenta que o modelo de qualidade total, se devidamente implementado, tem o potencial de promover a participação e o envolvimento dos trabalhadores e melhorias nas condições e relações de trabalho. A investigação conduzida em 1993 mostrou que um dos efeitos da implementação do programa de qualidade nas quatro empresas foi a mudança no estilo de gerenciamento no sentido de maior abertura ao diálogo e maior envolvimento das gerências médias e demais trabalhadores no processo de tomada de decisões. Gerentes das plantas investigadas apontaram que, além das mudanças no estilo de gestão, o programa de qualidade havia proporcionado novos espaços de participação para os diversos níveis de gerência e oportuni-

---

des de progressão na carreira. No tocante aos trabalhadores de chão de fábrica, o autor observa que, embora a participação que lhes é permitida seja restrita às suas funções imediatas, ela representa um avanço em relação à situação anterior à implementação do programa de qualidade.

Hill (1995, p. 51) reconhece o potencial coercitivo do modelo de qualidade total ao criar um sistema de informações que pode ser usado para intensificar o controle. Entretanto, o autor contesta a visão dos críticos mais radicais, que vêem nesse modelo apenas um discurso ideológico com objetivo de legitimar a exploração e controle dos trabalhadores. O principal argumento de Hill (*op. cit.* p. 50) é que os trabalhadores sabem muito bem discernir e julgar os apelos ideológicos em confronto com a realidade, ou seja, o comportamento dos gerentes.

Nessa mesma linha de raciocínio, Webb (1995, p. 122) argumenta que a qualidade total tem beneficiado as empresas no sentido de reduzir custos, melhorar a qualidade da produção e inovar na reestruturação das gerências, sem necessariamente levar a uma superexploração do trabalhador. A autora compara qualidade total a um código de ética com o de igualdade de oportunidades, que pode beneficiar alguns grupos excluídos, com o também pode ser apenas discurso. Assim, o bom ou o mau uso do modelo de qualidade total vai depender da situação ou das intenções de quem o utiliza.

Num contexto recessivo, segundo a autora, o discurso da qualidade pode ser usado para legitimar práticas que levem a uma piora das condições de trabalho, tanto em termos do aumento do controle, quanto da intensificação do seu ritmo, já que em períodos de desemprego é mais difícil resistir a esses efeitos do modelo de qualidade. Entretanto, em outras condições menos recessivas, a qualidade total pode ser um instrumento eficaz para promover práticas de gestão mais democráticas e melhorar as

---

condições relativas à segurança e salubridade do trabalho [Webb (1995, p. 124)].

A visão de qualidade total com o um a faca de dois gumes capaz de promover mudanças na cultura da empresa e no estilo de gestão, levando a melhorias nas condições e relações de trabalho, como também de reforçar as práticas de gestão de bases tayloristas intensificando o controle, é também endossada por Wilkinson (1990, p. 281). Esse autor, embora otimista em relação aos efeitos do modelo de qualidade total sobre as condições de trabalho, questiona o pressuposto básico dos gurus da qualidade de que esse modelo beneficie todos os segmentos em qualquer situação, e que o processo de mudança cultural preconizado por esse modelo ocorra sem problemas, como os manuais fazem crer.

Em síntese, nos estudos mais analíticos que tratam dos efeitos da qualidade total, podemos visualizar duas tendências ou grupos. No primeiro grupo estão os autores que contestam radicalmente os gurus da qualidade. Segundo os críticos mais radicais, o modelo da qualidade é visto como um instrumento de intensificação do ritmo de trabalho e de controle sobre os trabalhadores.

O segundo grupo é constituído por autores que, embora tenham uma visão crítica do modelo de qualidade total, detectaram em suas investigações empíricas efeitos positivos, ao mesmo tempo em que apontaram as lacunas no tratamento das questões sociais nesse modelo. A principal crítica desses investigadores mais otimistas em relação aos impactos do modelo de qualidade é a de que, embora os gurus da qualidade tenham especificado e desenvolvido as soluções técnicas do modelo, são omisso ou desenvolveram de forma superficial o chamado aspecto *soft*, ou seja, questões relativas à gestão dos recursos humanos.

De fato, para um modelo que se pretende transformador de relações de trabalho, é surpreendente a ausência de referencial teórico e de investiga-

---

ções empíricas que permitam uma avaliação sistemática de seus efeitos. A construção de um modelo, ou modelos, que definam as relações de causalidade entre as variáveis sociais/comportamentais é um dos desafios que se impõem a quem pretende avaliar os efeitos da qualidade total no cotidiano do trabalho.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANK, John.** *The essence of total quality management.* — New York: Prentice Hall International Edition, 1992.
- BEALE, Dave.** *Driven by Nissan? A critical guide to the new management techniques.* — London: Lawrence and Wishart, 1994.
- CAMPOS, Vicente F.** *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).* — Belo Horizonte: Bloch Editores S.A. 1992.
- COYLE-SHAPIRO, Jackie.** *The impact of a TQM intervention on teamwork: a longitudinal assessment.* *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 64-74, 1995.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline.** *The impact of a TQM intervention on work attitudes: a longitudinal case study.* Unpublished Doctoral Thesis. — s.l.: London School of Economics and Political Science, 1996.
- DAWSON, Patrick.** *Managing quality in the multi-cultural workplace.* In: WILKINSON, A. e WILLMOTT, H. (eds.) [Making quality critical: new — perspectives on organizational change]. — London: Routledge, 1995, p. 156-172.
- DEAN Jr., James W. e BOWEN, David A.** *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development.* *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 3, p.392-418, 1994.
- DELBIDGE, Rick e TURNBULL, Peter.** *Human resource maximization: the management of labour under just-in-time manufacturing systems.* In: BLYTON, Paul e TURNBULL, Peter (eds.) *Reassessing human resource management.* — London: Sage Publications, 1992, p. 56-73.
- DUGAY, Paul e SALAMAN, Graeme.** *The cult(ure) of the customer.* *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 5, p.615-633, 1992.
- FUCINI, Joseph J. e FUCINI, Suzy.** *Working for the japanese: Inside Mazda's american auto plant.* — New York: The Free Press, 1990.
-

**GRANT, Robert M; SHANI, Rami e KRISHNAN, R.** TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, Winter, p.25-35, 1994.

**HILL, Stephen.** TQ'S origin and focus: know your gurus. – London School of Economics: London, s.d.

\_\_\_\_\_. How do you manage a flexible firm? The total quality model. *Employment and Society*, v. 5, n. 3, p. 397-415, 1991a.

\_\_\_\_\_. Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, v. 29, n.4, p. 541-568, 1991b.

---



**HILL, Stephen.** From quality circles total quality management. In: **WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.**(eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 33-53.

**HILL, Stephen e WILKINSON, Adrian.** In search of TQM. *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 8-25, 1995.

**ISHIKAWA, Kaoru.** *Controle de qualidade total: à maneira japonesa.* — Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

**JURAN, Joseph M.** *Juran on leadership for quality: an executive handbook.* — New York: The Free Press, 1989.

\_\_\_\_\_. *Juran na liderança pela qualidade.* — São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990a.

\_\_\_\_\_. *Juran planejando para a qualidade.* — São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990b.

**MCARDLE, Louise; ROWLINSO, Michael; PROCTER, Stephen; HASSARD, John e FORRESTER, Paul.** Total quality management and participation: employee empowerment, or the enhancement of exploitations? In: **WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.** (eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 127-155.

**MOHRMAN, Susan A. TENKASI, Ramkrishnan V. LAWER III, Edward E. e LEDFORD JR., Gerald E.** Total quality management: practice and outcomes in the largest us firms. *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 26-41, 1995.

**MUNRO, Rolland.** Governing the new province of quality: autonomy, accounting and the dissemination of accountability. In: **WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.**(eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 127-155.

**O'BRIEN, Rita C.** Employee involvement in performance improvement: a consideration of tacit knowledge, commitment and trust. *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 110-120, 1995.

---

- OAKLAND, John S.** *Total Quality Management: text with cases.* — Oxford: Butterworth-Heinemann LTDA, 1995.
- REES, Chris.** Quality management and HRM in the service industry: some case study evidence. *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 99-109, 1995.
- REEVES, Carol A. e BEDNAR, David A.** Defining quality: alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, v. 19, n.3, p.419-445, 1994.
- ROBBINS, Stephen P.** *Organization theory: structure designs and applications.* — San Diego: Prentice Hall International Edition, 1990.
- SEWELL, Graham e WILKINSON, Barry.** Empowerment or emasculation? Shopfloor or surveillance in a total quality organization. In: BLYTON, Paul e TURNBULL, Peter (eds.) *Reassessing human resource management* — London: Sage Publications, 1992, p. 97-115.
- SNAPE, Ed; WILKINSON, Adrian; MARCHINGTON, Mick e REDMAN, Tom.** Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls. *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 42-51, 1995.
- TUCKMAN, Allan.** The yellow brick road: total quality management and the restructuring of organizational culture. *Organization Studies*, v. 15, n.5, p. 727-751, 1994.
- \_\_\_\_\_. Ideology, quality e TQM. In: WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.(eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 54-81.
- WALSH, Kieron.** Quality through markets: the new public service management. In: WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.(eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 82-104.
- WEBB, Janette.** Quality management and the management of quality. In: WILKINSON, A. e WILLMOTT, H. (eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — London: Routledge, 1995, p. 105-126.
-

**WILKINSON, A.** *Managing human resources for quality.* In: **DALE, B. G.** *Managing quality.* — **Manchester: Prentice Hall, 1993.** Chapter 14.

**WILKINSON, A. e WILLMOTT, H.** *Introduction.* In: **WILKINSON, A. e WILLMOTT, H. (eds.)** *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* — **London: Routledge, 1995,** p. 1-32.

**WILKINSON, A. e WITCHER, B.** *Total quality management.* **Conference British of Management, Bath, 1991.**

**WOOD, Stephen e PECCER, Riccardo.** *The impact of total quality management on quality consciousness.* — **London: Department of Industrial Relations, s.d.**

\_\_\_\_\_. *Does total quality management make a difference to employee attitudes?* *Employee Relations*, v. 17, n. 3, p. 52-62, 1995.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)