



COMO O TQM OPERA E O QUE MUDA NAS EMPRESAS? UM ESTUDO A PARTIR DE EMPRESAS LÍDERES NO BRASIL

Mônica de Fatima Bianco

Departamento de Administração – CCJE – UFES
Av. Fernando Ferrari, s/n
29060-900 Vitória – ES
E-mail: mfbianco@npd.ufes.br

Mario Sergio Salerno

Departamento de Engenharia de Produção
Escola Politécnica da USP
Av. Prof. Almeida Prado, trav.2, n.128
05508-900 São Paulo – SP
E-mail: msalerno@usp.br

Resumo

Este artigo objetiva discutir os programas de gestão pela Qualidade Total (TQM) disseminados na indústria brasileira, buscando identificar quais as mudanças organizacionais que introduzem, induzem ou legitimam, qual papel jogam na reestruturação das empresas. Para isso, realizamos pesquisa de campo em empresas com programas de qualidade reconhecidos pela comunidade pertinente. Como conclusão geral podemos dizer que o modelo de disseminação é top-down, o desdobramento das diretrizes é raramente utilizado, as relações com os fornecedores estão mudando e algumas mudanças organizacionais têm sido introduzidas juntamente com a implantação dos programas, como redução dos níveis hierárquicos, mas a lógica organizacional afasta-se pouco daquela clássica (taylorista).

Palavras-chave: *qualidade total, mudança organizacional, gestão da qualidade, administração de empresas.*

1. Introdução

O *Total Quality Management* (TQM) é bastante disseminado nas empresas e na literatura como um modelo abrangente de gestão

pela qualidade total. Para fins deste texto, ele é considerado como um *proxi* dos chamados programas de qualidade em difusão nas empresas. Ou seja, estamos assumindo que o TQM representa e simboliza a corrente

hegemônica dos chamados programas de qualidade empresariais, que envolvem não apenas a qualidade de produto e processo estrito senso, mas também uma determinada lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho. Discutimos, então, a racionalidade que o sustenta, legitimando ações e decisões dos atores, o papel que vem cumprindo na reestruturação produtiva, bem como a sua relação com mudanças mais de fundo nas opções organizacionais das empresas.

Para estudarmos as características das abordagens de TQM em uso no Brasil, realizamos uma pesquisa de campo em duas etapas. A primeira (1996-1997), em onze empresas de manufatura, de grande porte, líderes nos seus diferentes ramos de atividade, situadas no Estado de São Paulo e inseridas num processo de mudança cuja principal justificativa era a busca da competitividade a partir da estratégia de implantação de um “modelo” para Qualidade Total (ou TQM). Na segunda etapa (1998) pesquisamos duas empresas que implantaram modelos de gestão da qualidade total e são tidas como referência no país, além de terem sido outorgadas com o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).

2. Por Que Usar Modelos de Gestão?

Modelos são sistematicamente desenvolvidos e utilizados no campo administrativo e de gestão da produção. Para ZILBOVICIUS, eles são “(...) elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva” (1997: 221-222).

Para VELTZ & ZARIFIAN (1993), um modelo de organização: (a) reúne as dimensões sociais e cognitivas de um universo de produção; (b) é produzido e reproduzido pelos atores sociais e é também imposto aos atores como um quadro, geralmente implícito, de definição e de avaliação das racionalidades da ação; (c) não comporta a idéia de uma racionalidade imutável,

nem de uma racionalidade homogênea dos atores, significando que em torno da questão central da eficiência há um conjunto de normas que dominam a cena por um dado período, tornando-se um pólo de referência.

A lógica de ação dos atores, inseridos no ambiente, é denominada neste trabalho de racionalidade. Ela justifica a necessidade de reformulação dos modelos de gestão ao longo do tempo e promove o aparecimento de modelos ou esquemas como o TQM. A racionalidade assim posta justifica determinadas decisões, que por sua vez interferem nas práticas organizacionais e de gestão.

Analizando o que há de comum nas concepções de TQM de diversos autores, podemos dizer que este é um modelo cuja racionalidade é representada pela coerência entre produção e demanda, para um ambiente de acirrada concorrência, baseada nas diversas dimensões da qualidade — definida por sua vez como adequação ao uso. A empresa de sucesso seria aquela preocupada com o cliente. Ela é vista, portanto, como um sistema aberto, diretamente influenciado por um mercado “vendedor” e que necessita de um modelo de gestão voltado para essa realidade. Cabe destacar que, se o TQM é um modelo de gestão, ele o é parcialmente, pois basicamente aborda aspectos das operações diretas, não abordando aspectos estratégicos ou de gestão econômico-financeira de empreendimentos.

3. Da Abordagem Tradicional para Uma Nova Abordagem de Gestão

A teoria clássica de administração foi concebida para um ambiente estável, para gerir a produção em massa. Em sua lógica, a otimização das partes implicaria na otimização do todo. Paradigmaticamente, a produção deveria ser avaliada pelo indicador homens-hora por tonelada. A apreciação dos custos seria função direta da quantidade de tempo (homens-hora e horas-máquina) despendida na produção de dado bem. O lucro, *ceteris paribus*, apresentaria

relação direta com o tempo despendido pelos trabalhadores diretos em cada tarefa elementar. Assim, o parâmetro econômico ficaria interligado ao parâmetro físico (produção e trabalho/tempo) pela grandeza tempo. Em resumo, a lógica da eficiência da escola clássica está voltada para a minimização dos tempos e da utilização de mão-de-obra, privilegiando a especialização e a departamentalização das atividades. Todavia, a intensificação da concorrência, e principalmente a mudança dos critérios de sucesso empresarial, criam pressão para a adoção de modelos e técnicas de organização e gestão condizentes. A nova lógica de ação considera então uma determinada percepção do mercado e do negócio, levando a uma análise mais fina no tocante à racionalização das operações, que resultaria numa vantagem competitiva da empresa que a adotasse.

Nesse contexto, e com o sucesso de algumas grandes empresas japonesas, difunde-se a idéia de que há um novo modelo de produção, que representaria uma forma diferente de organização e de gestão dos recursos. O TQM seria consistente com esse modelo (muitas vezes chamado de “japonês” ou “*lean*”).

3.1 TQM: um modelo de gestão física que se propõe pertinente às novas necessidades empresariais

Inseridos na nova racionalidade, os gestores têm de se preocupar com os aspectos globais de eficiência da empresa e com a interferência do ambiente instável nela. A marca da instabilidade está nos novos padrões de concorrência estabelecidos, nos quais a qualidade se traduz num leque de dimensões (qualidade, custos, serviços, confiabilidade), dimensões essas que, numa visão reducionista, teriam todas igual importância – isso pode ajudar na tentativa de generalização da abordagem TQM, mas escamoteia as necessidades estratégicas das organizações reais, necessidades que diferem entre si. A competitividade, ou melhor, o sucesso do negócio, passaria pela diferenciação-

personalização do produto, o que induz à flexibilidade na produção, via base técnica, organizacional e de emprego da força de trabalho. O mercado “existe” e passa a manifestar-se dentro da empresa, pela pretensa aproximação entre o operacional e o estratégico. É o que os autores da qualidade total denominam *market-in*, introduzindo o conceito de “cliente interno”, isto é, para cada processo interno na organização haveria um “cliente”. Assim, o TQM é “vendido” e “comprado” como uma ferramenta para a gestão física, que possibilitaria sua racionalização em termos de outros critérios que não apenas o tempo, tais como qualidade de conformação, *mix* de produtos etc.

Qualidade e consumidor são palavras-chave, que permeiam todo o discurso nesse novo contexto de competitividade e de sistemas complexificados.

Se levarmos a lógica TQM a um extremo, teremos que a qualidade nas suas várias dimensões implicaria em respostas que não pertenceriam mais a uma determinada unidade organizacional (seção, setor, departamento etc.), o que indicaria a necessidade de uma desdepartamentalização nas organizações. As informações devem fluir mais, o que questionaria o modelo hierárquico vertical. A informação deve percorrer também trajetórias horizontais. Tudo isso exigiria pessoal mais bem preparado, para entender processos, responder aos problemas e para interagir numa direção (horizontal) em que a hierarquia não prevalece como forma básica de coordenação.

O TQM prevê investimento nos recursos humanos, de forma a capacitá-los no entendimento dos processos, apresentando como meio a educação de maneira mais global e o treinamento nas suas ferramentas, como a metodologia de análise e solução de problemas (MASP). O discurso do TQM considera também que se deva envolver as pessoas na discussão dos problemas do dia-a-dia do seu trabalho, sendo os “CCQs” e os diversos grupos de melhoria as ferramentas para tal. Além disso, o discurso do TQM valoriza os incentivos de natureza “psicológica”

(vários autores fazem referência explícita à “hierarquia de necessidades” de Maslow), e promoveria o enriquecimento das tarefas, tornando-as menos mecânicas.

Nesses termos, o TQM é apresentado ao “mercado” das técnicas e modelos de reestruturação empresarial como o modelo de gestão mais adequado para gerir as operações de uma empresa “voltada para fora”, sendo considerado muitas vezes como alternativa ao modelo clássico tradicional conhecido por “taylorismo-fordismo”, num ambiente não mais regido pela oferta, mas sim pela demanda. Porém, a implantação e as características que o TQM assume nos casos concretos dependem do jogo de interesses dos diversos atores, do ambiente no qual a empresa está inserida, da sua estratégia de negócios, da tecnologia envolvida, dos valores arraigados no grupo gerencial.

4. O TQM na Prática: o Que Muda nas Empresas?

Dados os objetivos de compreensão de como o TQM tem se inserido nas empresas líderes e que papéis tem assumido, procedemos a uma pesquisa de campo pautada pelo método indutivo, pois a partir de constatações particulares da realidade pretende-se propor um quadro explicativo de cunho mais teórico-conceitual.

As fontes empíricas foram as empresas de manufatura, pois partimos do suposto que estariam mais sujeitas aos constrangimentos ambientais aos quais o TQM melhor aderiria. Pesquisamos 11 empresas de grande porte (número de empregados acima de 500) que estavam utilizando programas de qualidade total há pelo menos dois anos, cujos produtos tinham padrões de qualidade reconhecidos pelo mercado (quadro 1). Com isto, buscamos contornar o problema de tomarmos casos irrelevantes, ou com pouca maturação quanto ao nosso objeto.

Os dados foram coletados preferencialmente por meio de entrevistas semi-estruturadas, complementadas com observação direta dos espaços físicos na empresa e visitas à área de

produção para observação do ambiente e conversas (levantamentos) “informais” com o pessoal de chão-de-fábrica. Além disso, foram utilizados como fonte documental material de orientação e divulgação dos programas que as empresas disponibilizaram. Procuramos levar em conta ainda o referencial do próprio entrevistado e observar seu *status* na organização, como forma de controlar distorções e de possibilitar uma melhor apreensão crítica do discurso (THIOLLENT, 1980, 1981).

O Quadro 1, a seguir, apresenta de forma sistematizada as empresas estudadas nesta primeira fase da pesquisa.

4.1 Primeiros resultados: ou as empresas não possuíam bons TQMs, ou o TQM pouco alterava a organização e a gestão

Vamos dividir os dados obtidos em dois quadros. O primeiro sistematiza as principais características do TQM nas empresas (Quadro 2). O segundo apresenta os aspectos mais voltados para reestruturação nas empresas que estavam implantando o TQM (Quadro 3).

A análise dos dados dos quadros 2 e 3 mostra que as empresas pesquisadas introduziram uma série de ferramentas de qualidade (CEP, “sete ferramentas”), buscaram envolver os fornecedores na gestão da qualidade, procuraram algum tipo de contato com trabalhadores selecionados tanto para aproveitar e dirigir o conhecimento operário no sentido da racionalidade desejada, como para tentar legitimar determinadas mudanças frente ao conjunto de trabalhadores (via variantes do CCQ, como “times da qualidade”, “grupos de melhoria” etc., nos quais a participação é compulsória, contrariando o discurso tradicional do CCQ, além de fechar o âmbito de atuação, direcionando-o para temas de interesse da empresa). Mostra também que mudanças mais significativas na organização e nas formas de coordenação internas não foram implantadas com a mesma intensidade: é significativo que apenas três empresas tenham se embrenhado em algum tipo de gestão interfuncional e de

Quadro 1 – Empresas pesquisadas (primeira fase)

Empresa	Setor	Número de Empregados (fábrica analisada)	Início do Programa
A	Metal Mecânico	500-1000	1994
B	Autopeças	500	1995
C	Automobilístico	2000-2500	1984
D	Automobilístico	mais de 10.000*	1995
E	Automobilístico	1.500-2.000	1995
F	Químico/Farmacêutico	mais de 5.000*	1989
G	Autopeças	1.000-1.500	1992
H	Farmacêutico	500-1000	1993
I	Higiene/Toucador	2.500-5.000	1991
J	Higiene/Limpeza	1.000	1994
K	Automobilístico	mais de 10.000 *	1995

Obs.: os dados estão aproximados para evitarmos a identificação individual das empresas

(*) dado referente à empresa como um todo

desdobramento de metas, pontos importantes para consistência dos programas. Isso fica ainda mais forte se consideramos que os entrevistados em quase todas as empresas consideraram que a alta administração está engajada no projeto TQM, conforme reza a própria cartilha do TQM ou assemelhados.

Em termos da estrutura organizacional, verifica-se a difusão da redução de níveis hierárquicos. As empresas se reorganizam em busca de agilidade nas informações internas, da qualidade como uma responsabilidade da produção, da busca de algum tipo de celularização da produção (entendida aqui como uma forma de melhoria dos fluxos físicos, dadas as diferenças entre os processos produtivos entre as empresas pesquisadas), acompanhada pela multifuncionalidade requerida dos trabalhadores, que as empresas reconhecem quase unanimemente como importante, porém, desprovida do rodízio nas funções. As persistências, contudo, são fortes: nenhuma empresa pesquisada efetuou política para reter pessoal; nenhuma introduziu grupos semi-autônomos, utilizados por nós como um *proxi* de uma mudança mais substantiva na

organização do trabalho (MARX, 1998; SALERNO, 1999) — encontramos apenas ampliação ou enriquecimento das tarefas (FLEURY, 1983), tipicamente via responsabilidade pela limpeza do posto, inspeção, etc., além de maior importância dada ao treinamento.

Pelo levantamento efetuado, podemos dizer que o TQM foi o “guarda-chuva” que englobou uma série de ações e ferramentas necessárias para promover ajustes que os gestores queriam fazer e não sabiam bem como, devido à falta de instrumental e principalmente pela falta de legitimidade. O TQM apresenta-se efetivamente como legitimador do processo de racionalização levado a cabo.

Dessa análise podemos levantar duas hipóteses:

1. A primeira seria de que o TQM realmente não promove mudanças significativas na estrutura das organizações, haja vista que não verificamos mudanças mais sensíveis na lógica organizacional (via desdepartamentalização, trabalho em grupos semi-autônomos ou mesmo na consideração dos trabalhadores como um “ativo”).

Quadro 2 – Características do TQM em cada empresa pesquisada

EMPRESA	Disseminação top-down c/ alta adm engajada	Engloba fornecedores	Desdobramento de metas	Gestão Inter-funcional	Treina-mento p/ qualidade	Sete ferramentas	CEP	CCQ	Política de reter pessoal
A					sim				
B			----	(variante)	----		sim	(variante)	
C	sim		----	sim	sim	sim	sim	(variante)	
D	sim	sim	----	(variante)	sim	sim	sim	(variante)	
E	sim	sim	----		sim	sim	sim	(variante)	
F	sim	sim	----	(variante)	sim	----	----		
G	sim	sim	sim		sim	sim	sim	(variante)	
H	sim	sim	sim	(variante)	sim	----	----		----
I	sim	sim	----	sim	sim	----	----	(variante)	
J	sim	sim	sim	(variante)	sim	sim	sim	(variante)	
K	sim	sim	----	sim	sim	sim	sim	(variante)	
Total	9	8	3	3 sim 5 (variante)	10	6	7	8 (variante)	0

Obs.: espaço em branco significa ausência (não apresenta)

(----) não foi possível afirmar positiva ou negativamente

variante: conceito introduzido com variações não desprezíveis. Variante de gestão interfuncional: equipes temporárias de projeto.

Quadro 3 – Reestruturação organizacional nas empresas pesquisadas

EMPRESA	Redução de níveis hierárquicos	Trabalho em grupo no chão-de-fábrica	Células de produção	Mudança em recrutamento e seleção	Transferência da qualidade para produção	Participação nos resultados
A			sim	sim		
B			sim	sim	sim	sim
C	sim		sim	sim	sim	sim
D	sim		sim	----	sim	sim
E	sim		sim	sim	sim	sim
F	sim	----	sim	----	sim	sim
G	sim		sim	sim	sim	sim
H	sim		sim	sim	sim	sim
I	----	----	----	sim	sim	sim
J	sim		(variante)	sim	sim	sim
K	sim		sim	sim	sim	sim
Total	8	0	9 sim 1 (variante)	9	10	10

Obs.: espaço em branco significa ausência (não apresenta)

(----) não foi possível afirmar positiva ou negativamente

variante: conceito introduzido com variações não desprezíveis

2. A segunda hipótese é que as empresas estudadas, apesar dos critérios de corte da amostra (empresas líderes, com programas de qualidade introduzidos pelo menos dois anos antes do levantamento), não tenham sido bons exemplos de empresas “TQM”, não apresentando “bons” modelos de qualidade total.

Para eliminar a segunda hipótese, realizamos uma nova pesquisa, com menos empresas, porém com aquelas “acima de quaisquer suspeitas”, que possuíssem uma referência a mais em qualidade no Brasil. Foram escolhidas, então, duas empresas de manufatura, de grande porte, premiadas com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), prêmio que leva em conta todos os princípios da qualidade total.

4.2 A “nata” dos programas de qualidade: 2 vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Foram pesquisadas, então, duas empresas com conceituados programas de qualidade, referências para os profissionais da área. O Quadro 4 mostra suas características.

Ambas as empresas trabalhavam de maneira disciplinada segundo a lógica de gestão pelas diretrizes, buscando integrar e alinhar os objetivos do dia-a-dia com os estratégicos, pretendendo o envolvimento de funcionários com a obtenção de metas. Estas empresas, com modelos de gestão mais integrados, se mostraram mais preocupadas com a difusão da informação, com o exercício de reuniões multifuncionais e com o desenvolvimento de multi-habilidades dos seus empregados. Estimulam o trabalho de equipe nos níveis gerenciais, buscando traçar objetivos comuns nos níveis superiores. Nos níveis mais baixos, a noção de equipe serve para buscar implicar os trabalhadores com as metas (operacionais, de segurança etc.), estimulando também a postura de resolução de problemas.

As duas empresas “PNQ” não se preocuparam em enfatizar a autonomia para operários. No

geral, o poder delegado aos trabalhadores diretos ficou restrito às atividades de inspeção, primeira manutenção e limpeza, nas quais os operadores foram treinados a analisar o resultado e a agir de acordo com um plano de reação predeterminado (ou seja, dado x , faça y). Conforme afirmou o superintendente de qualidade e planejamento na empresa 2, “ele (o operador) só vai acionar alguém se acontecer algo anormal para o qual ele não tiver plano de reação”. Isto significa uma autonomia bastante limitada, baseada em atividades predefinidas, caracterizando-se uma tentativa de prescrever as ações, buscando limitar o trabalho operário a um *script* conhecido, facilitando controles.

Nas duas empresas, a gestão da qualidade estava organizada e interagindo nos três níveis preconizados pela literatura TQM (diretrizes, organização operacional e básico). Ainda assim, notamos na segunda empresa menor ênfase no último nível, cujo aspecto “grupos de melhoria” não tem sido enfatizado. Além disso, ambas empresas tinham mecanismos de acompanhamento para aspectos como garantia da qualidade; política junto aos fornecedores, ou seja, um processo de qualificação interna, no qual o produto fornecido é acompanhado durante algum tempo até ser certificado pela empresa; política de recursos humanos, estabelecendo indicadores de gestão e política de “portas abertas”, facilitando a comunicação nos dois sentidos (de cima para baixo e vice-versa), deixando o ambiente menos formal, também com o duvidoso intuito de monitorar a satisfação dos empregados.

Com a análise de empresas premiadas pelo PNQ procuramos eliminar a possibilidade de o primeiro painel de empresas ter apresentado programas de qualidade pouco desenvolvidos. Se efetivamente as duas empresas “PNQ” pesquisadas apresentam maior consistência de seus programas de qualidade com relação às 11 empresas anteriormente pesquisadas, verificamos também que elas apresentam mudanças organizacionais muito tímidas. O estabelecimento de planos de “reação” é apenas uma sofisticação da postura taylorista clássica: se o

Quadro 4 – Características das empresas PNQ pesquisadas na segunda etapa

Empresa	Setor	Nº de Empregados	Início do Programa
1	Processamento de Documentos	1069	1983
2	Produção e Tecnologia do Alumínio	1000	1989

Quadro 5 – Características dos programas de qualidade das empresas “PNQ”

Características	Empresa PNQ-1	Empresa PNQ-2
Sentido de disseminação <i>top-down</i>	sim	sim
Engloba fornecedores	sim	sim
Pesquisa junto aos clientes	sim	sim
Desdobramento de metas	sim	sim
Gestão interfuncional	(variante)	
Treinamento para qualidade	sim	sim
Sete ferramentas	sim	sim
<i>Benchmarking</i>	sim	sim
CEP	sim	sim
CCQ	(variante)	
Política p/ reter pessoal		
Redução de níveis hierárquicos	sim	sim
Mudança em recrutamento e seleção	sim	sim
Reestruturação de cargos e salários	sim	sim
Células de produção	(em estudo)	(1 ^{os} passos)
Trabalho em grupo no chão-de-fábrica		
Transferência da inspeção de qualidade para a produção	sim	sim (prática anterior ao programa)
Participação nos resultados	sim	sim

Obs.: espaço em branco significa ausência (não apresenta)
variante: conceito introduzido com variações não desprezíveis

movimento do trabalhador deixa de ter importância na prescrição realizada pela tecnoestrutura e pela gerência da empresa, o fundamento analítico-cartesiano permanece, pois a empresa precisa prever eventos para prescrever ações. A ação operária deve ser limitada conforme o plano de “reação”; a prescrição pode ter mudado de característica, mas não foi mudada a

característica de prescrever o que o operário deve fazer. A “desdepartamentalização”, quando se verifica, tem mais ligação com gestão por processos tal como popularizada pela “reengenharia” (ainda que gestão por processos não seja privilégio dessa contestada abordagem) do que pela chamada “gestão interfuncional”, que não toca nas fronteiras departamentais.

5. Conclusões

5.1 TQM e racionalidade de gestão

Nossa pesquisa mostrou que o TQM busca atuar na racionalização de aspectos da gestão física de um sistema de produção complexo, no qual a eficiência não é baseada num critério único (tempo). Para além de sua instrumentalidade restrita, o TQM pode ser considerado como introduzindo uma determinada forma de pensar a operação da empresa, baseada no fundamento analítico-cartesiano clássico, mas que tende a ultrapassar os limites da produção física. Os gestores têm o respaldo da abordagem para legitimar decisões que adaptem sua empresa à racionalidade dominante, ou seja, à racionalização dos recursos e combate aos desperdícios em busca de competitividade.

Em outras palavras, em nome da qualidade e da qualidade total são legitimadas ações tais como redução de níveis hierárquicos, inspeção como atribuição da produção, estabelecimento de metas e aprofundamento do controle sobre o resultado de cada pessoa, sejam gerentes, supervisores ou operários. Tais ações não dependem de programas de qualidade para serem introduzidas, há empresas que as introduzem sem adotarem a analítica intrínseca ao TQM (tomado como *proxi* de programas de qualidade). Mas os programas de qualidade, via sua analítica de análise de dados e de solução de problemas, e lastreadas na promessa de competitividade futura tendo o imaginário do sucesso de empresas japonesas como pano de fundo, prestam-se para moldar um determinado pensamento gerencial, para driblar resistências internas.

5.2 TQM e política de gestão de recursos humanos

Podemos dizer que o TQM praticado por empresas líderes no Brasil é mais compulsório que negociado, como se a idéia de implantação *top down* significasse, automaticamente, a exclusão da “base”. Tal pode ser verificado pois,

apesar de todo o discurso de valorização de recursos humanos e de “motivação” para o trabalho, não há nenhuma preocupação com estabilidade; esta, quando verificada, ainda que parcialmente, em termos práticos, devia-se muito mais à ação sindical do que a uma política deliberada da empresa, haja visto que nenhuma delas considerou o tópico relevante. É certo que poderia ser argumentado que as empresas, numa época de incerteza e de flutuações nos volumes de venda, tendem a não se comprometerem com estabilidade. Mas é certo também que toda a justificativa de envolvimento e participação apregoada pelos programas de qualidade tem como pressuposto a estabilização do pessoal; como ficaria a “hierarquia de necessidades”, conforme é veiculada nesses programas, se o “clima” na empresa é de cortes? Onde ficam as necessidades de “segurança”, de “reconhecimento” ou de “auto-estima”?

5.3 TQM como modelo de gestão

Em princípio, o TQM consolidar-se-ia com a institucionalização de uma série de práticas, dentre as quais se destacam a gestão pelas diretrizes e o monitoramento dos clientes. No entanto, nas empresas pesquisadas o conceito de gestão interfuncional se confunde com ações multidisciplinares (ou multidepartamentais) de rotina; há ênfase na gestão física através de instrumental estatístico. O treinamento básico é dado a todos os níveis hierárquicos e as empresas têm investido na melhoria da escolaridade dos funcionários, como de sorte tem ocorrido com inúmeras outras empresas. Os grupos de melhoria são considerados importantes principalmente para envolver pessoas, mas são pouco autônomos, visto que a composição, o líder, o *script*, os prazos, a forma de atuar, tudo já está predefinido.

O estudo indicou ainda que as empresas têm procurado envolver os fornecedores em seus programas e reduzir o seu número. Elas promovem também a certificação dos principais fornecedores para evitar inspeções constantes e agilizar o

recebimento. A busca da flexibilidade com a introdução de técnicas japonesas de gestão da produção é considerada importante e até vista como o único caminho de organização – o que é consoante com a ideologia de “melhor maneira” difundida pelo modelo da *lean production*, ao qual o TQM se afilia. Aliás, nada mais clássico do que a consideração de um *one best way*, conforme preconizado por Taylor e seguidores.

5.4 TQM influenciando a organização do trabalho

Tomado de uma forma estrita, o TQM pouca relação teria com a organização do trabalho, da produção e da empresa. Todavia, se tomado como um elemento de uma reestruturação mais abrangente (ou “sistêmica”), torna-se muito difícil delimitar o seu alcance. Ademais, o discurso que muitas vezes vem associado ao TQM, seja em algumas publicações de divulgação, seja em empresas, traz em seu bojo aspectos tipicamente organizacionais, como “trabalho em equipe”, “multifuncionalidade”, “participação”, “grupos de melhoria”, “treinamento” etc. Verificar as mudanças na organização introduzidas nas empresas com “bons” programas TQM significa, portanto, verificar o alcance que tais programas assumem, bem como as limitações da reestruturação levada a cabo.

Assim é que, coerentemente com o *one best way*, a autonomia no trabalho, independentemente do que se possa entender por autonomia ou da forma que assuma (*empowerment*, grupos semi-autônomos, poder para interferir nos processos de forma não prescrita etc.) não é enfatizada. Isso pode indicar dois fenômenos, que nomearemos segundo duas hipóteses. Dado que boa parte da literatura associa flexibilidade na produção com autonomia sobre os métodos de trabalho, levanta-se a hipótese que as empresas com melhores sistemas de qualidade no Brasil não têm uma elevada necessidade de flexibilidade. Outra hipótese é que ao introduzirem um TQM adaptado, que enfatiza basicamente os instrumentos de controle (CEP, 7 ferramentas

etc.) e não enfatiza a criatividade operária advinda de autonomia operacional, arquem com elevado custo indireto (estrutura de apoio etc.). Esses são pontos para investigações futuras, mesmo porque o movimento de qualidade total parece estar perdendo um pouco de seu fôlego como resposta unívoca às necessidades de competitividade de grandes empresas industriais.

5.5 Considerações finais

Assim é que as empresas têm se reestruturado, promovido algumas inovações nas formas de organização (mais descentralizadas), integrado funções e as políticas para gestão dos recursos humanos têm avançado. Todavia, a racionalidade de gestão e organização não se distanciou do modo taylorista, de seu *one best way* e de seu método cartesiano. Sem dúvida, a gestão se voltou mais para o mercado, passando a monitorá-lo, mas a padronização e não rotatividade do trabalho continuam sendo aspectos importantes. A tarefa foi ampliada ou enriquecida, mas os planos de reação são cuidadosamente monitorados e, quando há imprevistos, o supervisor (ou algo que o valha) deve ser avisado com rapidez. Os planos de carreira pouco foram alterados em seus fundamentos. A gestão ou monitoramento dos custos e a contabilidade mudaram muito pouco. Os critérios de eficiência foram ampliados, mas a forma de contabilizá-los ainda não. Assim, permanece o fosso entre gestão física e gestão financeira nas empresas mais dinâmicas que operam no ambiente brasileiro atual. Em outras palavras, o TQM como modelo de gestão, apesar de sua analítica fina e de vários instrumentos que podem auxiliar na gestão cotidiana, não equaciona o aspecto mais básico da gestão de uma empresa capitalista, qual seja, o de como associar coerentemente ações de gestão física (redução de tempos, redução de refugos etc.) com a gestão financeira, ou, melhor dizendo, com a rentabilidade do capital. Talvez nem se proponha a isso, mas sem tal equacionamento, está-se muito longe de um modelo de produção alternativo ao clássico.

Referências Bibliográficas

- AKAO, Y.:** *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BROWN, M.G. et al.:** *Por que o TQM falha e como evitar isso*. São Paulo: Nobel/ Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.
- CAMPOS, V.F.:** *Controle de qualidade total*. 4ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATO, I.:** *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- COLBARI, A. & BIANCO, M.F.:** “Adesão ao trabalho no contexto do programa de qualidade total”. In: GUALBERTO, J. & DAVEL, E. (orgs). *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.
- DEAN, J.W. & BOWEN, D.E.:** “Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”. *Academy of Management Review*, v.19, n.3, p.392-418, 1994.
- FEIGENBAUM, A.V.:** *Total quality control*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- FLEURY, A. & VARGAS, N.:** “Aspectos conceituais”. In: FLEURY, A. & VARGAS, N. (orgs). *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Atlas, 1983.
- GALGANO, A.:** *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Diaz de Santos Ediciones, 1994.
- GRANT, R.M. et al.:** “TQM’s challenge to management theory and practice”. *Sloan Management Review*, winter, p.25-35, 1994.
- GITLOW, H.S. & GITLOW, S.J.:** *Total quality management in action*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1994.
- ISHIKAWA, K.:** *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J.M. & GRYNA, F.M.:** *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill, v.1, 1991.
- KOCHAN, T.A. et al.:** “Total quality management and human resource systems: an international comparison”. *International Journal of Human Resource Management*, v.6, n.2, p.201-222, 1995.
- KUME, H.:** *Métodos estatísticos para melhoria da qualidade*. São Paulo: Gente, 1993.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A.:** *Fundamentos de metodologia científica*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- LORINO, P.:** *O economista e o administrador: elementos de microeconomia para uma nova gestão*. São Paulo: Nobel, 1992.
- MARX, R.:** *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MERLI, G.:** *Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets*. Oxford: Information Press, 1993.
- OAKLAND, J.S.:** *Total quality management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1989.
- PALADINI, E.P.:** “Gestão da qualidade: a nova dimensão da gerência da produção”. *Trabalho apresentado à UFSC para obtenção do título de Professor Titular*, 1996.
- PORTER, L.J. & PARKER, A.J.:** “Total quality management: the critical success factors”. *Total quality management*, v.4, n.1, p.13-22, 1993.
- SALERNO, M.S.:** *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHIBA, S. et al.:** *A new American TQM: four practical revolutions in management*. Cambridge: Productivity Press, 1993.
- TAYLOR, F.W.:** *Princípios de administração científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- THIOLLENT, M.:** “A captação de informações nos dispositivos de pesquisa social: problemas de distorção e relevância”. *Cadernos CERU*, São Paulo, n.16, p.81-105, nov., 1981.
- THIOLLENT, M.:** *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.
- VELTZ, P. & ZARIFIAN, P.:** “Vers de nouveaux modèles d’organisation?” *Sociologie du travail*, v.XXXV, n.1, p.3-25, 1993.
- WOMACK, J.P.; JONES, D.T. & ROOS, D.:** *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ZILBOVICIUS, M.:** *Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. São Paulo: Anna Blume/ FAPESP, 1999.

***HOW TQM WORKS AND WHAT DOES IT CHANGE IN THE ORGANIZATIONS?
A STUDY IN TOP INDUSTRIAL COMPANIES IN BRAZIL***

Abstract

This paper aims to characterise and discuss Total Quality Management approaches that have been disseminated in the Brazilian industry. As a general conclusion, the approach is top-down, policy deployment is hardly utilised, relations with suppliers are changing, and some organisational changes have been introduced along with quality programs, as reduction of hierarchical layers. But the organisational background remains very close to the classical (tayloristic) one.

Key words: total quality management, organisational change, management systems.