
A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico

Felipe de Faria Monaco*
Adriana Fabricia Machado de Mello**

Resumo

Neste artigo, apresenta-se um breve resgate histórico sobre o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) em meio a um contexto marcado pela reestruturação industrial e produtiva. Em termos metodológicos, buscou-se respaldo num resgate teórico por intermédio da pesquisa bibliográfica em fontes secundárias com abordagem qualitativa. O modelo japonês é uma junção dos princípios tayloristas e das tradições culturais japonesas. Nas organizações brasileiras, a GQT tem sido aplicada como uma ferramenta de administração para a solução de problemas e o aumento de eficiência e produtividade. Não obstante, nas últimas décadas, o ambiente organizacional vem sofrendo transformações em virtude de um contexto marcado pela reestruturação industrial e produtiva. Entre as mudanças, estão os grandes avanços tecnológicos, a automação industrial e dos ambientes de trabalho, o desenvolvimento da robótica e da microeletrônica. Em síntese, no ambiente organizacional brasileiro, os modelos de GQT estão sendo difundidos como uma panacéia, porém os desafios e as limitações à sua efetiva implementação podem ser observados nas organizações brasileiras em razão de obstáculos culturais e do “jeitinho brasileiro” de administração.

Palavras-chave: Qualidade Total. Administração de Recursos Humanos. Reestruturação industrial e produtiva.

* Mestre em Administração pela CPGA/Ufsc; analista de Recursos Humanos – Badesc; professor de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos na Unoesc; professor de Administração Geral e Recursos Humanos na Univali e no Cesusc; Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior VII, São José, SC; Rodovia SC 407, Estrada Geral de São Pedro, Km 4, s/n, Vargem do Maruim; CEP 88122000; telefone (48) 32811500; felipemonaco@hotmail.com

** Bolsista de Iniciação Científica do Programa Artigo 170 – Univali; pesquisadora do Nuteg – Curso de Administração – Univali.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a informação e o conhecimento passaram a ser componentes importantes para o desenvolvimento das organizações e da sociedade. Numa velocidade até então desconhecida, a tecnologia está cada vez mais a serviço das organizações que possuem competência para utilizá-la de maneira adequada à sua realidade e proporcionar estratégias de sobrevivência num mercado hipercompetitivo (DRUCKER, 1996).

A preocupação com a gestão da qualidade está crescendo cada vez mais e, inevitavelmente, atingirá todos os setores da economia, nos próximos anos. As empresas, por sua vez, introduzem novas tecnologias de gestão que têm produzido transformações diretas sobre a Administração de Recursos Humanos. Nesse contexto, insere-se a Gestão da Qualidade Total, uma técnica de administração em que se busca elevar os padrões de competitividade das empresas num mercado globalizado.

O mercado muda rapidamente, apresentando grau de incerteza cada dia maior, aliado a um nível crescente de exigência por parte dos consumidores. Nesse cenário, os programas de Gestão da Qualidade Total aparecem como uma panacéia para a sobrevivência das empresas, visto que na grande maioria dos casos, com a implantação desses programas, busca-se um maior nível de capacitação das pessoas e adaptabilidade dos recursos humanos diante das mutações do mercado. Do mesmo modo, a introdução de programas de Gestão da Qualidade Total desencadeia inevitavelmente mudanças no comportamento, no modo de pensar das pessoas e na relação da organização com o meio ambiente, gerando transformações de ordem social e cultural dentro das organizações. Surgem, também, incertezas quanto à condição de adaptabilidade das pessoas aos instrumentos da qualidade e do próprio papel a ser desempenhado pela Administração de Recursos Humanos.

Conforme Ruas e Antunes (1997), Albuquerque e França (1998) e Monaco e Guimarães (2000),

a possibilidade de ampliação da discussão acerca da qualidade concretiza-se à medida que se constata muitos estudos publicados sobre gestão da qualidade, mas a maioria não se preocupa em esclarecer como a implantação desses programas exerce influência na gestão de recursos humanos. Diante do exposto, busca-se, neste artigo, apresentar um resgate teórico acerca do toyotismo e da gestão da qualidade num contexto marcado pela reestruturação industrial e produtiva.

2 METODOLOGIA

Neste artigo, busca-se respaldo num resgate teórico, pois o intuito é a apresentação de um quadro teórico de referência para uma maior compreensão do tema (GIL, 1991). Parte-se de uma etapa exploratória de pesquisa que envolve a realização de estudos bibliográficos para a elaboração de um quadro teórico de referência que permita a compreensão e a descoberta de novas idéias sobre o assunto, especialmente no que se refere ao toyotismo e à gestão da qualidade num contexto marcado pela reestruturação industrial e produtiva.

Em se tratando de uma proposta de construção teórica, utiliza-se a abordagem qualitativa de pesquisa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador a possibilidade de uma visão mais ampla e substantiva em relação ao objeto de estudo. Os dados coletados são oriundos essencialmente de fontes secundárias. Foram coletados dados secundários por meio de consulta em livros, anais de eventos e revistas especializadas no âmbito da literatura nacional sobre o tema.

3 RESGATE HISTÓRICO: UM ENFOQUE NAS ERAS DA QUALIDADE

Segundo Garvin (1992) e Ballestero-Alvarez (2001), a qualidade sempre foi uma das grandes preocupações dos seres humanos. Apesar disso, o que

hoje se entende e se aplica como conceito de qualidade é muito diferente do conceito empregado por antepassados primitivos. Nos séculos XVIII e XIX, a concepção de qualidade, bem como seus controles, diferia muito em relação aos sistemas sofisticados de controle da qualidade praticados atualmente nas organizações. De acordo com Maximiano (2000, p. 82), “[...] a história da administração da qualidade total confunde-se com a história do modelo japonês de administração.” O modelo toyotista ou modelo japonês é uma junção dos princípios e técnicas da Qualidade Total, da administração científica taylorista e das tradições culturais japonesas.

No início, em meio a um contexto caracterizado pela utilização do sistema manufatureiro, quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício. Conforme Maximiano (2000), antes do período industrial, o gerenciamento da qualidade baseava-se em dois princípios: a inspeção dos produtos pelo consumidor e o conceito de artesanato, em que os compradores confiavam na arte e técnica de artesãos treinados e experientes.

Conforme Garvin (1992), Caravantes (1997) e Maximiano (2000), o desenvolvimento da qualidade caracteriza-se nas seguintes eras: Era da inspeção formal, Era do controle estatístico do processo, Era da garantia da qualidade e Era da gestão estratégica da qualidade.

3.1 ERA DA INSPEÇÃO FORMAL

Com a Revolução Industrial e a consolidação do sistema fabril, surgiram estratégias adicionais, tais como as especificações e as mensurações escritas, os instrumentos de medição e os laboratórios para testes e padronização. A era da inspeção formal surgiu com o aparecimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis.

Nessa época, consolida-se o sistema tayloriano-fordista que se caracterizava num:

[...] método de racionalizar a produção, logo, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho ‘economizando tempo’, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. (RAGO; MOREIRA, 1988, p. 10).

Esse sistema proporcionou o aperfeiçoamento da divisão social do trabalho e a introdução do sistema fabril, assegurando definitivamente o controle do tempo de operação do trabalhador.

Partindo dessa mesma concepção, Ford buscou o aumento da produtividade e racionalização do trabalho por meio da racionalização da produção. Para Faria (1992, p. 72):

[...] enquanto Taylor buscava a obtenção de rendimentos intensivos através do estudo da decomposição do trabalho, Ford buscou a disposição dos empregados em ordem de operações, parcelando o trabalho em etapas sucessivas e sequenciais, no que ficou conhecido como linha de montagem.

As contribuições de Taylor e Ford, para obtenção de ganhos de produtividade e redução dos custos, são indiscutíveis, mas, por outro lado, a pressão sobre os trabalhadores para alcançar a eficiência máxima não deve ser esquecida.

Para Ballesterio-Alvarez (2001), as primeiras ações reais desenvolvidas no sentido da qualidade surgem nos Estados Unidos, em 1920. Em 1922, Radford publica *The control of quality in manufacturing*, procurando abordar alguns princípios de qualidade centrados principalmente na inspeção. Em 1924, a *Western Electric Co.* cria um Departamento de Engenharia e Inspeção que, posteriormente, iria se tornar um Departamento de Garantia da Qualidade dos Laboratórios Bell.

Do ponto de vista do controle de qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios. Contudo, os produtos ainda eram inspecionados um a um, fazendo com que a inspeção encontrasse os defeitos, mas não produzisse qualidade preventivamente. Nessa época, o controle da qualidade era feito apenas por inspeção final, em que eram separados os produtos bons dos defeituosos.

3.2 ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO

Com a expansão do comércio e o aumento da tecnologia, conceitos e ferramentas adicionais foram inventados a fim de assistir o gerenciamento da qualidade. Os principais são a verificação por amostragem e as garantias de qualidade nos contratos de venda. Com a verificação por amostragem, cria-se um departamento especializado no controle de qualidade e na localização de defeitos.

Conforme Maximiano (2000) e Ballestero-Alvarez (2001), por volta de 1924, foram introduzidos, por W. A. Shewart, procedimentos estatísticos para controlar os processos produtivos, por intermédio da aplicação de cartas de controle e amostragens colhidas ao longo da produção. A produção em massa criou a necessidade de peças e componentes padronizados em larga escala, fazendo com que a inspeção 100% se tornasse inviável e, muitas vezes, impossível de ser executada. Por esse motivo, a partir de 1930, passou-se a adotar a inspeção e amostragem ao longo do processo produtivo. Em 1931, W. A. Shewart publica *Economic control of quality of manufactured product*, atribuindo, pela primeira vez, cunho científico aos estudos da qualidade. Foram, então, criados métodos para amostragem e gráficos de controle de processos para assegurar a qualidade do produto final. A inspeção não foi abolida, mas ficou limitada a pequenas amostragens do todo.

3.3 ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE

Abrangeu quatro novos elementos, que são: os custos da qualidade (Juran), o controle da Qualidade Total (Feigenbaum), a engenharia de confiabilidade e o defeito zero. De acordo com Slack (1996) e Ballestero-Alvarez (2001), Crosby acreditava que a filosofia de zero defeito reduziria o custo total da qualidade. Para disseminar sua filosofia, instituiu 14 princípios fundamentais para a implementação da abordagem. São eles:

- a) dedicação da alta gerência e comprometimento por meio da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa;
- b) constituição de equipes de melhorias coordenadas pelos gerentes;
- c) medição dos resultados;
- d) avaliação dos custos da qualidade;
- e) comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
- f) reunião para identificação dos problemas;
- g) estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
- h) treinamento da gerência e supervisão;
- i) instauração do dia Zero Defeitos, a divulgação dos resultados e o reconhecimento a todos os participantes do programa;
- j) estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
- k) consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- l) recompensa àqueles que atingirem seus objetivos;
- m) formação dos conselhos de qualidade;
- n) etapa final – faça tudo de novo.

De acordo com Ballestero-Alvarez (2001), com as transformações na concepção de qualidade a partir de 1950, o mundo toma conhecimento oficialmente dos estudos que estavam sendo realizados em relação à qualidade. Nessa época, os estudos caracterizavam-se pela preocupação do padrão estabelecido, atendendo assim aos requisitos necessários para a produção em massa. Surgiram, então, os grandes movimentos pela padronização dentro do processo produtivo, o controle estatístico dos processos e os trabalhos de inspeção desenvolvidos no chão da fábrica. Maximiano (2000) destaca que Feigenbaum, em 1951, no livro *Quality control*, defendeu a idéia de que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade. Esse departamento assumiria atribuições de pesquisa, assessoria, incentivo, treinamento e controle principalmente por meio da coordenação de ações voltadas para a manutenção e o aprimoramento da qualidade.

de. Com isso, surgia a idéia do “fazer certo da primeira vez”, alterando o foco da correção para a prevenção dos defeitos – essência do moderno sistema de qualidade.

3.4 ERA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

Inclui os aspectos anteriores, mas com maior abrangência e preocupação com a qualidade em todos os níveis da empresa. Maximiano (2000) descreve que, entre as décadas de 50 e 70, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno concluíram que o sistema Ford não poderia funcionar na Toyota. Nesse período, foram aplicadas práticas e princípios que formaram a base do Sistema Toyota de Produção, entre eles, estão a eliminação de desperdícios e a produção de veículos com qualidade. Na década de 70, presenciou-se a impactante crise do petróleo nos negócios e suas conseqüências. O dinheiro torna-se escasso, e as empresas passam a preocupar-se com os custos de seus produtos. Nesse momento, cria-se um ambiente favorável ao desenvolvimento do Sistema Toyotista, e aparecem os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e as sete ferramentas: folha de coleta de dados, análise de Pareto, diagrama de causa e efeito, fluxograma, histograma, diagrama de dispersão e gráficos de controles. Na década de 80, surge a garantia da qualidade e a famosa frase: sua satisfação garantida ou seu dinheiro de volta. Nesse sentido, não interessa mais controlar somente o produto, mas elaborar um controle altamente sofisticado de atividades e processos. Além disso, a excelência é garantida por intermédio da aplicação de ferramentas de gestão orientadas principalmente pelo sistema de certificações da qualidade (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

Conforme Machado (1997, p. 12),

[...] a busca pela melhoria da qualidade e produtividade hoje, além de ser o caminho para melhorar a competitividade, tornou-se uma questão de sobrevivência das empresas.

Nos anos 90, a administração passa a ser vista como gestão de políticas e o estabelecimento de alianças estratégicas. Outro fator que também impul-

siona as organizações em direção à qualidade é a globalização. As empresas vêm sendo pressionadas por uma disputa acirrada de mercado, sendo forçadas a aprimorar cada vez mais seus padrões de qualidade. Assim, num contexto marcado pela globalização, o diferencial entre o sucesso e o fracasso das empresas está cada vez mais centrado na gestão de recursos humanos. Com isso, percebe-se que, quando se discute qualidade, abordam-se também questões que envolvem pessoas. Machado (1997) afirma que fica difícil imaginar a satisfação dos clientes externos dissociada da satisfação das pessoas no trabalho.

Dessa forma, salienta-se que, durante as últimas décadas, empresas brasileiras e de todo o mundo passam a introduzir, de forma mais acentuada, os sistemas participativos de gestão, com o objetivo principal de aumentar a produtividade e apoiar os programas de qualidade, mas não buscar realmente a participação dos empregados, conforme verificado nas pesquisas de Monaco e Guimarães (2000). Segundo Albuquerque e França (1998, p. 40), ressalta-se que:

[...] o ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo.

Na visão de Neves (1993), as novas políticas de gestão do trabalho ocorreram num contexto de exigência no nível do mercado internacional, com a entrada no mercado dos produtos japoneses, visando o desenvolvimento de estratégias de mercado mais competitivas. Portanto, vê-se que a lógica da qualidade está baseada num cenário no qual o ritmo da inovação é acelerado, o ciclo de vida dos produtos é pequeno e os consumidores mais exigentes demandam cada vez mais qualidade, confiabilidade e entrega rápida e certa.

Em síntese, a Gestão da Qualidade é uma ferramenta de administração aperfeiçoada no Japão, a partir de idéias americanas introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial, com a missão de conseguir, por intermédio de novos padrões de gestão e de produção, um nível satisfatório de competitividade para

as empresas diante da velocidade de competição do mercado. Isso passa a exigir das pessoas adaptação a uma série de mudanças que visam acompanhar as mutações de um mercado globalizado e as exigências de excelência organizacional.

Essa corrida das empresas pela qualidade começou principalmente em virtude de fatores, tais como: baixos índices de produtividade, elevado número de produtos com defeito, perdas de fatias de mercado, pressões dos mercados interno e externo e do Governo. Essas pressões fizeram com que, principalmente, a partir da década de 80 surgisse uma “febre pela excelência” mediante utilização de sistemas de qualidade como ferramenta de gestão.

4 DEFINIÇÃO E ABORDAGENS DA QUALIDADE

Para uma compreensão mais ampla do processo de busca pela excelência, torna-se importante, em primeiro lugar, entender a definição de qualidade.

A qualidade é entendida como um conjunto de atividades por meio das quais uma organização procura adequação ao uso, não importando em que parte do sistema essas tarefas sejam executadas. Para Slack (1996), observa-se, também, a preocupação com as atividades administrativas e sua responsabilidade pela qualidade, mas também se deve dar atenção ao impacto da motivação e da participação dos trabalhadores na geração de melhorias contínuas.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2001), Crosby (1990) destaca que a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente da primeira vez. A base da filosofia de Crosby (1990) está voltada principalmente para o comportamento humano como o meio para se garantir a qualidade. A filosofia de zero defeito (*zero defect*) é um conceito de razoável simplicidade, conseguido por meio da motivação dos funcionários.

Para Garvin (1992), Paladini (1990) e Slack (1996), as principais abordagens para a definição de qualidade são:

- a) abordagem transcendental – considera a qualidade uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou um serviço aceitável plenamente, embora essa aceitação seja derivada não de análise e de estudos feitos, mas da constatação prática proveniente do uso e da experiência. Com essa abordagem, a qualidade é definida como absoluta, o melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço;
- b) abordagem baseada em produto – vê a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor;
- c) abordagem baseada no usuário – assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito. Essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade a suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor. Nesse sentido, a qualidade consiste na capacidade de satisfazer os desejos, as expectativas e os sonhos dos consumidores. Por isso, qualidade é considerada adequação ao uso;
- d) abordagem baseada na produção – preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros e correspondem precisamente às suas especificações estabelecidas no projeto. Nessa concepção, a qualidade é o nível em que um produto está de acordo com o projeto ou especificação;
- e) abordagem baseada no valor – leva à definição de qualidade em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Essa abordagem mistura dois conceitos relacionados, porém distintos: excelência e valor, visto que a qualidade significa o melhor para as condições do cliente.

De acordo com Slack (1996) e Maximiano (2000), Deming (1990) acredita que a qualidade co-

meça com a alta administração, sendo uma atividade estratégica. A filosofia básica de Deming (1990) pressupõe a idéia de que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a “variabilidade e a imprevisibilidade” do processo diminuem. Deming (1990) enfatiza que, para o alcance da excelência, há necessidade da aplicação de métodos estatísticos de controle, bem como a valorização da participação e da educação das pessoas. Nesse sistema, inclui-se também a idéia de corrente de clientes em que se sensibiliza e responsabiliza a alta administração pela identificação das necessidades dos clientes, desde o estágio de transformação de insumos até o produto final. Deming (1990) também foi um grande divulgador do “Ciclo Shewhart” ou “Ciclo PDCA” – plano de ação que visa encontrar a solução de problemas e a melhoria contínua.

Para Coltro (1996, p. 4), a Qualidade Total é:

[...] uma forma de ação administrativa, que coloca a qualidade dos produtos ou serviços, como o principal foco para todas as atividades da empresa. Já a Gestão pela Qualidade Total é a concretização desta ação, na gestão de todos os recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa. Esta ação consolida-se através de um agrupamento de idéias e técnicas voltadas para um aumento da competitividade da empresa, principalmente no que diz respeito à melhoria de produtos e processos.

De acordo com Slack (1996) e Maximiano (2000), a idéia de Qualidade Total – *Total Quality Management* (TQM) – foi introduzida em 1957 por Feigenbaum. O TQM é um sistema para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos envolvidos nas atividades de trabalho numa organização. O TQM também pode ser considerado uma filosofia – forma de pensar e trabalhar – que permite levar os processos produtivos e de prestação de serviços aos níveis mais econômicos e ao pleno atendimento da satisfação do consumidor. Em se tratando de uma filosofia, o TQM almeja direcionar o foco da qualidade de uma atividade eminentemente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda organização.

Marshall Junior (2004, p. 34) enfatiza que o TQM significa que “[...] a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento.” A aplicação dessas ferramentas e técnicas resulta em melhoria contínua dos processos organizacionais e produtos e serviços de alta qualidade. Para Slack (1996), um dos aspectos mais importantes para a adoção de TQM é o conceito de cliente interno, ou seja, o reconhecimento de que todos os envolvidos no processo são consumidores de bens ou serviços dentro da organização. A consequência é a garantia da satisfação dos consumidores externos por intermédio da idéia de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação dos consumidores externos por meio da satisfação das necessidades dos seus próprios consumidores internos.

Ballestero-Alvarez (2001) observa que a chave da implementação bem-sucedida do TQM é a participação direta do trabalhador na melhoria contínua. Essa filosofia está dirigida à obtenção da Qualidade Total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da organização, desde a alta gerência até o chão-de-fábrica. Slack (1996) complementa que, embora a idéia inicial do TQM tenha sido publicada nos EUA, foram os japoneses os que primeiro colocaram o conceito amplamente em prática e, por consequência, popularizaram o uso e a aplicação da abordagem e da sigla TQM.

Maximiano (2000) enfatiza que o *Total Quality Management* (TQM) ou *Total Quality Control* (TQC) tem como idéia fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente é o ponto de partida. Por isso, a qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, com base nos anseios, expectativas, desejos e interesses do cliente. Para Campos (1989, p. 13), o *Total Quality Control* (TQC) é baseado:

[...] em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processo, adota os conceitos sobre comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre a qualidade, principalmente o trabalho de Juran.

Percebe-se como o conceito revela a verdadeira origem da Qualidade Total, com base nos programas tayloristas de racionalização e eficiência, no produtivismo e considerando as bases behavioristas, com o objetivo de manipulação dos trabalhadores. Ainda, segundo Campos (1992, p. 15), a Qualidade Total “[...] é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.” Percebe-se que esse é um conceito muito amplo, vazio e pouco elucidativo, pois sua elasticidade aplica-se a qualquer pessoa.

[...] um sistema de Gerenciamento Empresarial voltado para a satisfação das pessoas; não por extorsão, mas por métodos e técnicas que todos os funcionários devem aprender para o crescimento da empresa. Pessoas nesse caso quer dizer: clientes (mercado consumidor), empregados (mercado de trabalho), acionistas (mercado financeiro) e vizinhos (mercado amplo e sociedade). (CAMPOS, 1998, p. 7).

Fleury (1993, p. 28) observa que a gestão da qualidade pode ser entendida como “[...] conformação a uma norma, ou a uma série de especificações a serem adotadas pelo coletivo de trabalho, isto é, por todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico.” Na opinião do autor, percebe-se que a ênfase é dada somente aos aspectos técnicos e que a satisfação das pessoas fica, muitas vezes, esquecida. Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) entendem a qualidade como a capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores, tanto na hora da compra quanto durante a utilização do produto ou serviço.

Na visão de Fernandes (1996), a Qualidade Total pode ser considerada uma filosofia com bases em aspectos comportamentais, liderança forte, preocupação com a adesão voluntária de todo o pessoal, responsabilidade pela qualidade dos produtos/serviços e incentivo à criatividade e inovação. Essa visão, ao permear aspectos comportamentais e de participação dos funcionários, considerando a qualidade como uma filosofia, traz uma conotação mais humana para a qualidade, ao invés da preocupação estritamente técnica.

Para Cerqueira Neto (1991), os principais benefícios de um Programa de Qualidade Total são os seguintes: melhorias na qualidade do produto; me-

lhorias na qualidade do projeto; redução de perdas e de custos de operação; maior satisfação dos empregados em relação ao seu trabalho e à empresa como um todo; redução dos estrangulamentos das linhas de produção; aprimoramento dos métodos e testes de inspeção; meio de otimização do tempo de realização das tarefas; definição dos programas de manutenção preventiva; disponibilidade de dados relevantes para as atividades de marketing da empresa; fornecimento de uma base factual para padrões de custos contábeis dos refugos; base concreta para retrabalho e inspeção, entre outros.

Segundo Neves (1993, p. 269), o objetivo principal do TQC é a satisfação

[...] total do cliente que deve preencher três requisitos fundamentais: a qualidade intrínseca que diz respeito ao produto ou serviço e resulta da concepção do projeto, dos insumos, da fábrica e também da adequação ao uso; o preço acessível deve ser compatível com o poder aquisitivo da clientela-alvo; e o bom atendimento, cujo objetivo é conseguir a quantidade certa, no lugar certo e o tempo certo.

Dentro dessa mesma concepção, na qual o consumidor deve ser o foco mais importante da linha de produção, Campos (1989, p. 11) entende que:

[...] a primeira prioridade da empresa são os consumidores. É necessário, e mesmo vital para a empresa, que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou a utilização do seu serviço.

Com a visão de que o consumidor deve ser o foco central da organização, Neves (1993, p. 269) também descreve a Qualidade Total como um modelo:

[...] baseado em princípios de gestão [...] que situam a qualidade em cinco dimensões: qualidade do produto, custo, eficiência da entrega, satisfação e segurança dos empregados, usuários e comunidade vizinha.

De acordo com Monaco e Guimarães (2000), observa-se implicitamente nos conceitos de qualidade a idéia de um modelo de racionalização que visa, em primeiro lugar, a “máxima produtividade” e a redução de custos no que se refere aos processos internos da

organização. Essa busca excessiva de racionalização das ações organizacionais procura elevar o nível de competitividade da empresa no mercado. Paralelo a essa preocupação, também busca-se de todas as formas voltar a empresa ao atendimento das necessidades dos seus clientes (internos e/ou externos). Para isso, ressalta-se a preocupação das empresas em relação ao seu micro e macroambiente, em que no âmbito do processo de melhoria contínua, as pessoas deixam de ser meros empregados para assumirem um papel de colaboradores. Em meio a isso, acredita-se que os modelos de gestão da qualidade trazem consigo um discurso de cunho funcional-gerencialista dentro de uma perspectiva sistêmica, em que a preocupação das organizações recai essencialmente no objetivo de alcançar ganhos de produtividade por meio das ações dos colaboradores, e somente em última instância demonstram preocupação com o bem-estar das pessoas.

5 O TOYOTISMO E A REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E PRODUTIVA

Especificamente, após a década de 70, uma série de transformações determinou um processo de mudanças rápidas e significativas em aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais ao redor do mundo. Em virtude da crise mundial do petróleo e do patamar de estagnação em que se encontravam as empresas européias e americanas, mudanças aceleradas no ambiente configuraram um novo mercado do consumo/trabalho, e novos concorrentes vindos do Japão colocaram em xeque o sistema europeu e americano de produção em massa (WOOD JUNIOR, 1992).

Conforme Srour (1996), entre essas mudanças, destacam-se: a queda do Muro de Berlim (1989), a separação da União Soviética (1991), a formação de blocos econômicos (União Européia, Nafta, Mercosul, Alca), o fortalecimento do Estado Neoliberal e o grande desenvolvimento científico e tecnológico que vem sendo denominado de Terceira Onda ou Terceira Revolução Industrial (TOFLER, 1980; DRUCKER, 1996).

Nesse contexto, insere-se a reestruturação organizacional e produtiva, que pode ser entendida como um processo de transformação nas relações de trabalho, ocorrida nas organizações, com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade diante de um mercado globalizado. Segundo Meireles Filho (1998), a reestruturação produtiva contempla cinco elementos principais, que são: informática e automação; mudanças na relação entre empresas (processo de terceirização); mudanças em direção à organização enxuta dos processos de produção e serviços; transformações na organização dos processos de trabalho (flexibilização) e mudanças na gestão do trabalho e na gestão empresarial.

Em virtude do processo de reestruturação, o trabalho organizado sofre uma série de modificações e perde grande parte de seu poder político e de representação, fazendo com que os impactos sobre a classe trabalhadora ultrapassem as fronteiras geográficas das organizações. Em nome da competitividade, difunde-se a implantação de inovações organizacionais e tecnológicas que têm promovido a idéia de um novo trabalhador, investido de um maior nível de escolaridade, mais participativo e polivalente.

Para Guimarães (1995), em muitas organizações, a reestruturação implica em enxugamento no quadro de pessoal, corte de custos, automatização do ambiente de trabalho, introdução de inovações gerenciais e tecnológicas. Essas mudanças vêm causando implicações sociais, jurídicas, econômicas, políticas e culturais, que têm afetado a vida de muitos trabalhadores, refletindo-se nas relações de trabalho e na qualidade de vida destes.

Entre as mudanças que ocorreram, destacam-se o grande avanço tecnológico, a automação industrial e dos ambientes de trabalho, o desenvolvimento da robótica e da microeletrônica. Com isso, segundo Antunes (1995, p. 15):

[...] novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série e de massa são 'substituídos' pela flexibilização da produção, pela 'especialização flexível', por novos padrões de busca de competitividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Nesse cenário, solidifica-se o modo de produção toyotista, caracterizado por baixos níveis de estoque, procedimentos *just in time*, flexibilidade da produção, trabalhadores com maior autonomia para contribuir na racionalização do trabalho e exercer o controle de qualidade. Além disso, surge a terceirização de parte do processo produtivo, fazendo com que se estabeleça uma relação de parceria entre clientes e fornecedores.

Para Proscurcin (1995), a corrente Toyotista tem como características a produção enxuta, a diminuição dos desperdícios, a preocupação com a qualidade, a fabricação de produtos variados, a redução de tempo-padrão por intermédio da eliminação do tempo de espera ocioso, eliminação dos estoques intermediários e a diminuição dos custos de produção. Além disso, salienta-se uma preocupação com a melhoria contínua do processo (*kaizen*), utilizado-se do princípio da multifuncionalidade, ou seja, um homem para vários postos de trabalho, aliado à utilização de estratégias de *empowerment* para transferir às equipes maior nível de responsabilidade e autonomia para a realização e autocontrole das tarefas.

Conforme Chanlat (1995), o método de gestão baseado na excelência engloba novas práticas administrativas e de recursos humanos que foram difundidas após o início dos anos 80. Esse método propicia uma adequação dos processos organizacionais, a concorrência excessiva entre empresas (nacionais e internacionais), enfatiza o êxito e a meritocracia, supervisiona a ação e a adaptabilidade permanente, canaliza a energia individual e as atividades coletivas por meio de desafios constantes aos indivíduos e às equipes de trabalho. Esse modo de gestão caracteriza-se, também, por uma maior seletividade nos processos de recrutamento e seleção, maior nível de autonomia no trabalho, uma política agressiva de recompensas materiais e simbólicas, relações hierárquicas mais igualitárias e flexibilidade e polivalência da mão-de-obra.

Diante dos novos desafios advindos de um novo contexto de produção, tornou-se necessário desenvolver:

[...] novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), a 'gestão participativa', a busca da 'qualidade total', são expressões visíveis

não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado. (ANTUNES, 1995, p. 16).

No contexto brasileiro, de acordo com Leite (1994, p. 563), o processo de reestruturação produtiva:

[...] irrompe de maneira efetiva a partir do começo dos anos noventa. Sua análise e compreensão exigem, contudo, que se leve em conta um conjunto de políticas de ajuste e modernização tecnológica das empresas que se inicia no país desde o final dos anos setenta.

Para melhor compreender a dimensão da reestruturação produtiva no Brasil, considera-se relevante destacar três períodos: o primeiro momento, no final dos anos 70 e início dos 80, foi um período marcado pela grande expansão, crescimento da produção e do emprego industrial, principalmente no setor de bens de produção e de bens de consumo duráveis. Nesse período, as relações de trabalho eram marcadas pelo autoritarismo, o gerenciamento da mão-de-obra caracterizava-se pela extrema parcelização das tarefas, uso extensivo de mão-de-obra não qualificada, altas taxas de rotatividade e controle sobre os trabalhadores. Ocorre, também, a difusão parcial e limitada dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), sem que houvesse uma real preocupação das organizações em modificar as formas de organização do trabalho.

O segundo momento inicia-se a partir da retomada do crescimento econômico, em 1984-1985, após um período de profunda recessão, e vai até o final dos anos 80. Foi um tempo marcado pela rápida difusão dos equipamentos e pela inovação tecnológica e organizacional, com ênfase aos aspectos técnicos da produção e em instrumentos de controle da qualidade. No início dos anos 80, as empresas colocam-se diante de novos padrões de qualidade, principalmente em virtude da crise econômica, bem como aumenta a pressão por melhores níveis de competitividade para beneficiar as exportações e reduzir o déficit da balança comercial brasileira. Esse fato foi responsável pela busca de inovações tecnológicas e pela substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra. A colaboração e a participação dos trabalhadores eram

fundamentais para a obtenção de melhores níveis de qualidade e produtividade. As empresas começam a introduzir técnicas japonesas – Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), novos equipamentos de base microeletrônica – robôs, Comandos Numéricos Computadorizados (CNC), Controladores Lógicos Programáveis (CLP's) – e inovações de produto e processo (sistemas de *Computer Aided Design* – CAD e *Computer Aided Manufacturing* – CAM), células de trabalho, tecnologia de grupo.

De acordo com Salerno (1993) e Guimarães (1995), em relação aos novos equipamentos de base microeletrônica, surgiu inicialmente o Comando Numérico (CN), adaptado às máquinas convencionais que não possuíam a capacidade de memorização completa de programas, retendo apenas um bloco de instruções, sempre alimentado por fita perfurada a cada execução do bloco. Com o CN, não havia a possibilidade de edição de programas na própria máquina, ou seja, o operador não tinha como interferir no programa. A partir da década de 80, com a evolução da microeletrônica, desenvolveram-se os Comandos Numéricos Computadorizados (CNC). O CNC possibilita a edição e programação em seu próprio teclado, bem como a execução bloco a bloco dos programas, o que aumenta a interferência operária na gestão da variabilidade.

Guimarães (1995, p. 26) descreve que:

[...] de acordo com o processo de produção onde são aplicadas, as novas tecnologias de processo de base microeletrônica podem ser de dois tipos: automação da manufatura (processos discretos ou descontínuos) ou controle de processos (processos contínuos). A automação da manufatura inclui os CNC, o CAD/CAM, os robôs industriais. Relacionados com o controle de processos, os controladores lógicos programáveis (CLP's) e os sistemas digitais de controle distribuído (SDCD).

O *Computer Aided Design* (CAD) consiste na utilização de computadores e de programas computacionais, como auxílio nas fases de concepção e desenvolvimento de um produto. O *Computer Aided Manufacturing* (CAM) é o uso do computador para o planejamento, gerenciamento e controle das operações

de manufatura, podendo até realizar grande parte da administração de uma unidade fabril (GUIMARÃES, 1995).

O terceiro momento inicia-se nos anos 90, sendo marcado pelo fato das organizações concentrarem seus esforços nas estratégias organizacionais, bem como na adoção de novas formas de gestão da mão-de-obra, mais compatíveis com as exigências de flexibilização do trabalho. Nesse momento, as organizações passam a buscar um trabalhador supostamente mais participativo, responsável e criativo. Conforme Ruas e Antunes (1997), acentua-se, também, a tendência da gestão voltada ao comprometimento, visando criar laços de lealdade, cooperação, integração e aprendizagem entre os empregados e a empresa. Essas estratégias tornam a empresa e a sua força de trabalho mais flexíveis para encarar os novos desafios.

Segundo Posthuma (1999, p. 15), nos anos 90, foram introduzidas “[...] mudanças estruturais no mercado de trabalho e na economia brasileira. A ‘década perdida’ foi seguida pela ‘década do ajuste’, a qual tem trazido uma redução na escala e uma deterioração na qualidade do emprego.” O processo de inserção brasileira na economia global e de deslocamento das atividades industriais para os setores de comércio e serviços alterou a estrutura econômica e as exigências do mercado de trabalho.

Com a abertura voraz do mercado interno à economia global, as mudanças tecnológicas e a intensificação da competição desencadearam transformações profundas no mercado de trabalho, aumentando a exclusão social. De acordo com Neves (1998, p. 333):

[...] a reestruturação produtiva trouxe como consequência a heterogeneidade e a fragmentação da classe trabalhadora, a diminuição de postos de trabalho e de empregos no setor industrial e a diversificação crescente do setor de serviços.

Desse modo, o setor informal tem servido como um amortecedor contra o impacto da reestruturação, ocupando 60% da população trabalhadora (LARANJEIRA, 1999). O emprego formal, especialmente nas empresas privadas, decaiu significativamente, enquanto a ocupação, em todos os segmentos do setor

informal, aumentou. Aliado a esses fatores, os níveis educacionais da população brasileira ainda continuam extremamente baixos, bem como o índice de analfabetismo que, em 2000, encontrava-se na faixa dos 12% da população brasileira com 10 ou mais anos de idade (POSTHUMA, 1999). Além disso, a informalidade tem contribuído para a precariedade e para a baixa qualidade de vida.

Na América Latina, a diminuição da capacidade do setor formal para gerar empregos de boa qualidade tem sido compensada pelo aumento contínuo no emprego informal, que atualmente absorve mais da metade da força total de trabalho. (POSTHUMA, 1999, p. 13).

No caso do Brasil, as mudanças no mercado de trabalho refletem várias formas de trabalho atípico, como o trabalho sem carteira assinada, trabalhadores autônomos, trabalho subcontratado e trabalho temporário. Especificamente nos anos 90, as mudanças na economia brasileira trouxeram um crescimento das ocupações por conta própria, das microempresas, dos pequenos negócios familiares, dos empregados contratados ilegalmente e dos serviços domésticos. Assim, os novos padrões de gestão e a flexibilização nas relações de trabalho ainda deixam muito a desejar no sentido de proporcionar aos trabalhadores um ambiente que valorize e respeite o ser humano. Além disso, a precarização das condições e das relações de trabalho faz com que as atividades e os papéis desempenhados pela Administração de Recursos Humanos sejam cada vez mais importantes e desafiantes.

Antunes (1995, p. 16) destaca que:

[...] o toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado. Contudo seus desdobramentos apontam para uma situação preocupante no que diz respeito aos direitos do trabalho, pois estes são desregulamentados, flexibilizados, assim como direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção.

Para compreender melhor as raízes do sistema de produção flexível, destaca-se Coriat (1994), que fala em quatro fases que culminaram no toyotismo:

- a) introdução, na indústria japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade do trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas;
- b) necessidade da empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores;
- c) importação de técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que originaram o *kanbam*;
- d) expansão do método *kanbam* para as empresas subcontratadas e fornecedoras.

O toyotismo tem como principal característica a produção voltada e conduzida diretamente pela demanda. Como tal, ela é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo, visto que é o próprio mercado quem determina o que e quanto será produzido. Assim, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção é garantido pelo *just in time*, a reposição de estoques é feita ao inverso (do final para o início do processo produtivo), o trabalhador deve ser polivalente e multifuncional e o trabalho é realizado em equipes.

De acordo com Antunes (1995), os objetivos do toyotismo acabam sendo mascarados sob a ordem de maior produtividade e competitividade, pois na prática das empresas, o modelo toyotista constitui uma forma de intensificação da exploração do trabalho, por intermédio da elevação contínua na velocidade da produção e maior controle sobre o trabalho dos operários. Outro ponto que merece especial atenção é o fato de que “[...] para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível à flexibilização dos trabalhadores.” (ANTUNES, 1995, p. 28). Com isso, torna-se comum a adoção dos direitos flexíveis, a redução do número de trabalhadores, a ampliação das horas extras, a utilização do banco de horas, a subcontratação e os trabalhadores temporários. Em razão disso, a massa de trabalhadores é tratada de forma descartável, ou seja, são usados nos momentos de alta demanda e simplesmente colocados na geladeira ou substituídos à medida que flutuam os níveis de demanda.

Existe, também, outra face do toyotismo. A participação e o envolvimento das pessoas são fundamentais, entretanto é possível perguntar: para quem? Na realidade, o que se busca é a possibilidade do capital se apropriar do saber e do fazer do trabalho, por intermédio de um falso senso de participação das pessoas. O trabalhador, na lógica toyotista:

[...] deve *pensar e agir* para o capital, para a produtividade, sob a *aparência* da eliminação efetiva do fosso existente entre *elaboração e execução* no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do *que* e de *como* produzir não pertence aos trabalhadores. (ANTUNES, 1995, p. 34, grifo do autor).

Para Coriat (1994), o sistema japonês baseia-se em dois pilares: a auto-ativação, por um lado e o método *just in time*, por outro. O princípio da autonomia é uma junção de duas palavras: autonomia e automação. “A idéia sendo aqui a de dotar as máquinas automáticas de certa autonomia, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso.” (CORIAT, 1994, p. 52). No método *just in time*, desenvolve-se “[...] a idéia de criar um sistema onde o próprio trabalhador buscaria suas peças no posto de trabalho, em oposição ao princípio fordista em que o trabalhador aguarda as peças que lhe vêm do começo da cadeia.” (CORIAT, 1994, p. 55). Com isso, torna-se possível descentralizar ao menos uma parte das tarefas do processo de controle de fabricação e, por outro lado, essa extensão permitiu integrar as tarefas de controle de qualidade dos produtos às próprias tarefas de fabricação.

Dessa maneira, são introduzidos os princípios da desespecialização e polivalência operária, conduzindo a reintegração da gestão da qualidade ao próprio local de trabalho. Conforme Coriat (1994), a utilização de estratégias de destruição dos saberes operários vem acompanhada de uma ruptura com as práticas tayloristas de decomposição do trabalho em movimentos elementares. Essa desespecialização dos profissionais acaba transformando-os de operários parcelares em plurioperadores (profissionais polivalentes e trabalhadores multifuncionais). Por trás des-

ses princípios, pretende-se controlar os limites e o escopo do saber e da qualificação dos operários, com o intento de reduzir o seu poder sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho.

Portanto, o objetivo do método japonês de produção consiste na idéia de separar a produção uniforme em grande escala de produtos, abrindo uma nova via a um conjunto de métodos que permite a produção em alto volume de produtos diferenciados. “Assim, a regra é efetivamente pensar pelo avesso – partindo do mercado para garantir permanentemente a adaptabilidade da empresa à mudança.” (CORIAT, 1994, p. 77).

No entanto, todo esse cenário não se construiu em vão. Segundo Chesnais (1996, p. 304):

[...] a conjuntura mundial dos anos 90 apresenta, pois, as características de uma depressão econômica longa. [...] A destruição de postos de trabalho, muito superior à criação de novos empregos, não é só uma espécie de fatalidade atribuída ‘à tecnologia’ em si mesma. Ela resulta, pelo menos em igual medida, da mobilidade de ação quase total que o capital industrial recuperou, para investir e desinvestir à vontade, ‘em casa’ ou no estrangeiro, bem como da liberalização do comércio internacional.

Esse fato aconteceu ao mesmo tempo em que as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho para conseguirem acompanhar os níveis de competição mundializados.

Dentro desse cenário, segundo Harvey (1993, p. 139):

[...] a mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência.

É nesse contexto que o toyotismo encontra espaço para sua concretização, pois:

[...] a acumulação flexível, [...] se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológicas e organizacional. (HARVEY, 1993, p. 140).

Entretanto, outro fato que não pode ser deixado de lado é o movimento do emprego rumo ao chamado setor de serviços, bem como a descentralização de conjuntos industriais para regiões completamente novas e até então subdesenvolvidas. Isso se deve ao fato da pressão por mudança estar acompanhada de um maior interesse pelos países emergentes. Por outro lado, as condições empresariais desfavoráveis inibem os investimentos nos países desenvolvidos, como a maturidade dos mercados, o acirramento da concorrência, o custo da mão-de-obra e a pressão do movimento ambientalista (WOOD JUNIOR; CALDAS, 1998).

Essa migração para regiões, até então pouco exploradas, deve-se ao fato do que Harvey (1993) chama de “compressão do espaço-tempo”, que surge principalmente em virtude da facilidade da comunicação veloz e em tempo real, via satélite, e da queda dos custos de transportes, que possibilitam cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço de tempo cada vez mais curto. Negroponte (1995) complementa observando que, na era da informação, as organizações estão cada vez menos preocupadas com a relação espaço-tempo, visto que as pessoas podem morar e trabalhar num único local ou em lugares diferentes, e o conceito de endereço adquire novo significado. Kurz (2005) entende que o conceito de tempo na atualidade enseja uma dinâmica que explicita um profundo mal-estar da modernidade, visto que o tempo de trabalho é tempo sem liberdade, um tempo impingido ao indivíduo em proveito de um fim tautológico que lhe é estranho, determinado pela ditadura das unidades temporais abstratas e uniformes da produção capitalista. Além disso, essa mesma lógica da economia do tempo cinde o ganho obtido da trans-

formação do tempo livre num tempo de consumo e “ócio criativo”. O que se espera é mais tempo livre para todos ao invés da aceleração da massificação do tempo ocioso e o desemprego estrutural de massas.

Harvey (1993, p. 140) acredita que essas novas facilidades de comunicação, flexibilidade e mobilidade permitem aos empregadores exercerem “[...] pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida.” Essas transformações acabaram refletindo no mercado de trabalho, que passou por uma radical reestruturação. Nesse contexto, a globalização acaba sendo utilizada como uma palavra designada para descrever um fenômeno, caracterizado por um poder mágico, que suscita nas pessoas a noção de uma política contra a qual não há resistência possível. Como destaca Rifkin (1995), o processo de globalização trouxe melhorias nas condições de vida para muitas pessoas, mas ao mesmo tempo muitas outras estão sendo vítimas dela.

6 CONCLUSÃO

Os seres humanos sempre se preocuparam com a qualidade, contudo o gerenciamento da qualidade surge mais precisamente quando artesões aplicam o conceito de inspeção aos produtos. A aplicação da inspeção proporcionou o aperfeiçoamento da divisão social do trabalho e o aparecimento do sistema fabril – assentado nos princípios tayloriano-fordistas de organização e gestão do trabalho –, trouxe uma maior preocupação das empresas no sentido da aplicação de métodos de racionalização da produção, logo possibilitou o aumento da produtividade do trabalho, economizando tempo, suprimindo gastos desnecessários e comportamentos supérfluos no âmbito do processo produtivo. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal mudança foi a criação de um sistema racional de medidas e técnicas para o controle da Qualidade Total.

Entre as décadas de 50 e 70, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno concluíram que o sistema tayloriano-fordista não estaria adequado à dinâmica de funcio-

ramento da Toyota. Nesse período, foram aplicadas práticas e princípios que formaram a base do Sistema Toyota de Produção. Nos anos 90, a administração passa a ser vista como gestão de políticas e o estabelecimento de alianças estratégicas; outro fator que também impulsiona as organizações em direção ao Modelo de Gestão da Qualidade Total.

Em meio a isso, a preocupação das empresas com a gestão da qualidade cresce, e o aparecimento e a introdução de novas tecnologias de gestão produzem transformações diretas sobre a Administração de Recursos Humanos. Essas transformações estão, principalmente, relacionadas à produção enxuta e à diminuição dos desperdícios, à preocupação excessiva com

controle de custo associados à qualidade, à fabricação de produtos heterogêneos e diversificados, à redução de tempo-padrão por meio da eliminação do tempo ocioso, eliminação dos estoques intermediários e à diminuição dos custos de produção. Em síntese, todas essas mudanças afetam diretamente as práticas organizacionais e, especialmente, as relações de trabalho no ambiente organizacional. Para finalizar, registra-se que o objetivo deste texto não é esgotar a discussão acerca do ambiente no qual os modelos de qualidade foram incorporados à realidade brasileira, mas trazer à tona um breve resgate histórico que visa contribuir para uma compreensão mais clara acerca dos caminhos e dos descaminhos da Gestão da Qualidade Total.

Total Quality Management and the industrial and productive restructuring: a brief historical review

Abstract

In this article the main focus is to present a brief rescue about the total quality management in the context of productive and industrial reorganization. In methodological terms, this is a theoretical study through bibliographical research in secondary sources with qualitative approach. The 'Japanese model' is a junction of Taylor's principles and the Japanese cultural traditions. In the Brazilian organizations, the total quality management has been applied as an administration tool to increase the productivity and efficiency as well as a way to find organization problem solution. In spite of, in the last decades the organizational environment is passing by a lot of transformations specially related with the productive and industrial restructuring. In this context the organizational changes are mainly related to the great technological progresses, the industrial and work environment, the development of robotics and microelectronics techniques that has been affecting the appliance of management models and work practices. In synthesis, the utilization of the Total Quality Management (TQM) in the Brazilian organizational context is being spread as a "panacea". However, the challenges and the limitations to their effective application can be observed in the Brazilian organizations by cultural barriers and 'Brazilian knack management'.

Keywords: Total Quality. Human Resources Management. Productive and industrial reorganization.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Campinas: Ed. Unicamp, 1995.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gestão da Qualidade: compromisso que gera satisfação e confiança. **Correios Hoje**, ano 4, n. 25, jan./fev. 1998.

_____. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1989.

_____. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.

CARAVANTES, G. R; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. São Paulo, 1996. (Caderno de Pesquisas em Administração).

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1994.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CROSBY, Philip B. **Quality is free**. New York: Mc-Graw-Hill, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Ed.UFPR, 1992.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, M. T. L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas Tecnologias de Produção de Base Microeletrônica e Democracia Industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

KURZ, Robert. **A expropriação do tempo**. Grupo Krisis. Disponível em: <<http://obeco.planetaclix.pt/rkurz29.htm>>. Acesso em: 23 ago. 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LARANJEIRA, Sônia M. G. Realidade do trabalho em tempo de globalização: precarização, exclusão e desagregação social. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 51., 1999, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SBPC, 1999. CD-ROM.

LEITE, Marcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de et al. (Org.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MACHADO, M. M. A importância da QVT para o sucesso dos programas de QT. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 12-13, jun. 1997.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES FILHO, José. Reestruturação Produtiva. In: NETO, Antonio Moreira de Carvalho; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de (Org.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho (IRT) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998. p. 313-325.

MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NEVES, Magda Almeida. Modernização industrial no Brasil: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. **Educação e Sociedade**, n. 45, ago. 1993.

_____. Reestruturação produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as conseqüências para os trabalhadores. In: NETO, Antonio Moreira de Carvalho; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de (Org.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho (IRT) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998. p. 329-338.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle da qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

POSTHUMA, Anne Caroline. Transformações do emprego no Brasil na década de 90. In: POSTHUMA, Anne Caroline (Org.). **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade. Brasília: OIT; TEM, 1999.

PROSCURCIN, Pedro. **Trabalho em grupo semi-autônomo**. São Paulo: Ed. STS, 1995.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 1988. (Coleção Primeiros Passos).

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUAS, R.; ANTUNES, E. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SALERNO, Mário Sérgio. **Reestruturação industrial e novos padrões de produção**: tecnologia, organização e trabalho. Seminário Comissão Nacional de Tecnologia e Automação (CNTA), Central Única dos Trabalhadores, 1993. 15 p. (Caderno 3).

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

WOOD JUNIOR., Thomas. Fordismo, Toyotismo e volvismo: os cominhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 06-18, 1992.

WOOD JUNIOR, Thomas; CALDAS, Miguel P. Antropofagia Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.

WOOD JUNIOR, Thomas; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 46-59, nov./dez.1998.

Recebido em 16 de maio de 2007
Aceito em 17 de setembro de 2007

