

# QUALIDADE TOTAL: Um novo paradigma?

Suzana da Rosa Tolfo\*

## RESUMO

Nos últimos anos, o movimento para a implantação da Gestão da Qualidade Total vem crescendo ao redor do mundo. Em razão disso, há uma diversidade de ações realizadas com o nome de "Qualidade Total". Uma revisão da teoria é complexa, porque existem muitos autores que tratam da questão. Eles escolhem diferentes perspectivas de análises (teóricas e empíricas) e há dificuldades em se identificar um corpo conceitual.

Há uma ampla difusão de modelos, ferramentas, técnicas, mercado e consultores. Essa popularidade, muitas vezes, faz com que determinadas organizações adotem essa forma de gestão do trabalho sem o conhecimento necessário das implicações que um modelo dessa ordem representa; especialmente no caso brasileiro, suscetível a proposições importadas.

O presente artigo propõe um exame daquilo que os fundadores têm articulado sobre TQM, as principais críticas nesta direção e a avaliação de como vem sendo aplicado no nosso país.

## PALAVRAS-CHAVE:

Gestão da Qualidade Total, paradigma, recursos humanos

## ABSTRACT

In recent years, the movement toward adopting Total Quality Management around world has increased. There is now such a diversity of things done under the name "Total Quality". A theory revision is complex, because there is many authors who deal with the question. They choose different perspectives of analyses (theoreticians and empiricists) and there is difficulties to identify a conceptual framework.

There is a ample broadcasting of models, tools, techniques, marketing and consultants. This popularity done with that organizations adopt this way of work management without the knowledge of the implications that a model of this order

---

\* Professora Assistente do Departamento de Psicologia da UFSC e doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS. A autora agradece à CAPES pelo apoio e financiamento dos seus estudos.

represents; especially in Brazilian case, susceptible the imported proposals.

The present article propose a examination of what the movement's founders had to articulate about TQM, the main critics to this way, and it assess how has been applied in our country.

## KEY WORDS

Total Quality Management, paradigm, human resources.

## 1. INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas são uma das máximas da sociedade deste final de século e ao tratar da questão, diversos estudiosos referem-se não mais tão somente a equipamentos, mas às inovações, tanto administrativas quanto tecnológicas, introduzidas pelo “modelo japonês” de produção flexível e que atribuem ao termo um sentido amplo. No que tange à função de gestão, a Qualidade Total tem apresentado papel de destaque, em razão da sua amplitude e aceitação pelas empresas geradoras de produtos ou serviços.

Dentre os pressupostos adotados e amplamente aceitos com o modelo de gestão da Qualidade Total, estão a produção flexível, a necessidade do operador multifuncional, a gestão participativa, o desenvolvimento do trabalho em equipes, dentre outros. No caso específico do Brasil, há análises que assinalam um desvirtuamento de tais pressupostos, apontando para a intensificação da padronização e da divisão do trabalho.

No presente artigo analisar-se-ão o surgimento dessa forma de gestão, os principais modelos, o que vem se constituindo enquanto intervenção e algumas implicações divulgadas pelos estudiosos.

## 2. SOBRE AS ORIGENS E AS CONTRIBUIÇÕES PARA A QUALIDADE TOTAL

Não há mais dúvidas acerca da afirmação de que o mundo do trabalho está mudando de modo radical. Temas como globalização, terceirização, fim do emprego, novas formas de organização do trabalho e inovação tecnológica, são fontes de constantes análises teóricas e empíricas.

As condições sob as quais se realizava o trabalho e as tecnologias adotadas até recentemente, vêm passando por transformações que fazem com que este momento seja caracterizado por uma onda de controvérsias. Há diferentes teses que oscilam entre o pessimismo e o otimismo, fazendo com que, em alguns meios, ocorra uma reedição do *luddismo*, ou seja, retoma-se a discussão se a máquina vai substituir o homem e há o desejo de muitos de quebrarem os modernos equipamentos, como forma de retornar a

um ambiente mais estável.

Um dos sinais de tais mudanças origina-se quando o paradigma da Administração Científica, geralmente identificado como taylorismo/fordismo, que se manteve hegemônico até a década de 70, começa a mostrar sinais de estagnação. As indústrias automobilísticas européias e americana encontram-se em retração, quando advém a crise do petróleo e a indústria japonesa mostra-se capaz de concorrência. O cenário existente põe em dúvida a adequação do modelo de produção fordista e vários estudos começam a se deter sobre os seus reflexos na evolução (ou no retardo) da indústria ocidental (WOOD JR., 1992).

Tal paradigma trouxe a produção em massa, a intercambialidade das partes do produto, a especialização do operário, sistemas de controle burocratizados, um aumento considerável da produtividade e a diminuição de custos, dentre outros. O operário era visto como uma extensão da máquina que operava, passivo, motivado somente por incentivos econômicos, basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.

Todas as críticas formuladas não significaram a ocorrência da extinção desta escola, dado que alguns de seus princípios são adequados em contextos específicos como determinadas empresas, meio ambiente, tecnologia, países etc. (WOOD JR, 1992). Isso é verificável no contexto brasileiro, onde é possível utilizar a analogia de que em termos de organização do trabalho e inovação tecnológica, estamos com “um pé no caiaque e outro no jet-ski “ (MALVEZZI apud Boog, 1994), ou seja, convivemos com tecnologia de ponta, concomitante a modelos tayloristas.

Os principais sinais da mudança, na verdade, começam nos Estados Unidos, especialmente com o desenvolvimento da concepção de “zero defeito”, isto é, de que o produto deve ser feito corretamente desde o início, de modo a racionalizar processos e eliminar custos. Mas é no Japão do pós-guerra, com limites geográficos, um mercado pequeno, uma grande quantidade de tipos de produtos e preocupado com a qualidade dos seus produtos, onde a mudança encontrou campo propício para o seu desenvolvimento. Por volta de 1950, o engenheiro japonês Toyoda visitou os Estados Unidos para conhecer o modo de produção fordista e aprender processos que pudessem contribuir para a produção de carros da Toyota em larga escala. Concluiu que o modelo americano não seria adequado à realidade japonesa, mas começou, com o seu especialista de produção Taiichi Ohno, a analisar e propor formas de aperfeiçoar o que conhecera por mais de dez anos. Estava concebido o que se convencionou chamar de “toyotismo”, “ohnismo” e “japonização”, que com a sua ascensão trouxe para o mundo industrial a produção flexível e no que tange aos recursos humanos, surgiu o operador multifuncional, a gestão participativa e o trabalho desenvolvido em equipes. Algumas das inovações passaram a ser amplamente aceitas e aplicadas às organizações (kanban, just-in-time, CCQ, gerência participativa, controle da qualidade total - TQC.) e, dentre elas, a Qualidade Total vem se consolidando de modo especial, dada a amplitude de seus pressupostos. Posteriormente,

vários estudiosos passaram a visitar o Japão para conhecer o funcionamento das organizações como organismos. Tais estudos contribuíram para incorporar uma série de conceitos do que hoje se concebe como Gestão da Qualidade Total.

### 3. QUALIDADE TOTAL

Constata-se, através da literatura, a existência de diferentes contribuições que vieram a constituir o que se define como Qualidade Total, o que faz com que uma idéia de uniformidade possa ser menos real do que aparenta. Há concepções de que seja um movimento social, uma filosofia, um conjunto de ferramentas e técnicas ... Por esta razão, procurar-se-á trabalhar com as posições mais proeminentes, partindo das definições apresentadas por seus principais teóricos, seguidas das controvérsias.

Conforme JURAN (1992), a função Qualidade refere-se ao conjunto de atividades através das quais atinge-se a adequação ao uso, não importando em que parte da organização essas atividades são executadas.

Para DEMING (1989), o controle estatístico da Qualidade é condição inicial, mas não suficiente, dado que a má qualidade dos produtos e serviços não é resultado da falta de testes, ensaios e verificações, mas da gerência insuficiente das atividades que influenciam a qualidade.

A definição de ISHIKAWA (1993) acerca do Controle da Qualidade Total coloca como requisitos o projeto, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de produtos que satisfaçam o cliente, sejam mais úteis e econômicos, ou seja, o controle da qualidade em todas as suas manifestações. Portanto, o modelo japonês de Qualidade Total é considerado mais amplo, ao advogar a participação de todos os membros da organização no processo.

A Qualidade Total foi reconhecida recentemente como uma função de gestão, dado que em uma perspectiva mais ampla, não há como pensá-la como sinônimo de controle de qualidade, mas como um processo que deve ser voltado para a melhoria contínua e buscado por todos os membros da organização. Neste sentido, STONER e FREEMAN (1995, p. 478) definem: “*Gestão da qualidade total: comprometimento estratégico com a melhoria da qualidade, combinando métodos de controle estatístico da qualidade com um comprometimento cultural e com a procura de aperfeiçoamentos incrementais que aumentem a produtividade e baixem os custos*”.

No caso do Brasil, o principal especialista no assunto é Vicente Falconi Campos (1992) que segue uma perspectiva japonesa de Qualidade Total. Concebe o TQC como um “sistema gerencial” focado nas necessidades do cliente e que se utiliza de uma visão estratégica e humanista para atender a essas necessidades.

A definição de Qualidade Total que uma organização adota é uma das ações básicas para a implantação, mas que deve ser seguida por determinados fundamentos, para que a qualidade possa ser professada como meta da organização como um todo. Os *alicerces*

são formados pelo *foco no cliente, a cultura da organização e as ferramentas e técnicas*.

Os *clientes* são todas as pessoas que se relacionam com a empresa e têm influência sobre a qualidade dos produtos ou serviços prestados: consumidores, funcionários, fornecedores e a comunidade/sociedade. A satisfação do cliente é uma das máximas que compreende não só a preocupação com o produto adequado para a venda, mas com a assistência técnica posterior.

A *cultura para a qualidade* é um outro elemento básico, pois envolve as crenças, valores, regras, heróis e lideranças, aceitos e por todos os membros da organização. As análises demonstram que o exemplo deve vir da direção da empresa, para que os funcionários adotem as mudanças de modo favorável, pois atitudes contrárias muitas vezes refletem a descrença de que a qualidade seja um valor que tenha vindo para se tornar permanente.

As *ferramentas e técnicas* formam o terceiro pressuposto para que a qualidade seja eficiente e eficaz, e é o mais desenvolvido. Atualmente, compreendem instrumentos que avaliam a organização como um todo, a clientela, o processo de desempenho das atividades e objetivos, utilizando-se, principalmente, de métodos estatísticos, procedimentos gráficos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, métodos de implantação e técnicas gerenciais.

Constata-se que a adoção da TQM pressupõe uma mudança substancial em toda a forma de conceber a organização do trabalho. Segundo HACKMAN e WAGEMAN (1995), as premissas que justificam a implantação de programas voltados para a Qualidade são:

- a) o custo para desenvolver produtos e serviços de alta qualidade é menor do que reparar processos e produtos de baixa qualidade (retrabalho, desperdícios, reclamações, estoques, etc);
- b) os empregados são interessados na qualidade do trabalho e, se lhes forem dadas condições, têm iniciativas para melhorá-lo;
- c) as organizações são sistemas de partes altamente interdependentes e os seus problemas centrais são melhor detectados por níveis transversais da organização;
- d) a adoção dos pressupostos de qualidade é responsabilidade da direção.

Após formarem-se as bases e se compreender a filosofia da Qualidade Total, existe uma trilogia que representa o fluxo em direção ao qual a Qualidade Total está voltada: o planejamento, o controle e o aperfeiçoamento da Qualidade.

O planejamento, segundo PALADINI (1994, p. 35): “... é a primeira fase da implantação de todo o processo da Qualidade, considerando-se como a etapa que desenvolve a interface entre a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa nesta área, de um lado, e as ações práticas destinadas à aplicação de conceitos e viabilização do alcance dos objetivos, de outro”.

Embora tanto o planejamento quanto o controle da qualidade tenham como

base os dados referentes às necessidades dos clientes, o controle envolve todas as áreas da empresa, por meio de um sistema dinâmico que objetiva investigar, analisar e prevenir defeitos, de modo a assegurar a qualidade do produto ou serviço e a racionalidade dos custos.

O aperfeiçoamento constitui-se no terceiro elemento que completa o ciclo da qualidade e a sua relevância justifica-se em um mercado de alta competitividade, em que as empresas precisam ser rápidas para incrementar e lançar produtos novos, com qualidade. Um exemplo é o da indústria de automóveis: enquanto as montadoras americanas mantiveram-se durante anos produzindo milhares dos mesmos modelos, os japoneses investiram na melhoria dos motores e na produção em pequenos lotes, atendendo a necessidades emergentes dos consumidores.

O aparato voltado à qualidade, fez com que se desenvolvessem diversas teorias e práticas, sendo que os principais estudiosos atuais da Qualidade Total são Edwards Deming, Joseph Juran e Kaoru Ishikawa. Ao analisar os seus estudos, HACKMAN e WAGEMAN (1995) encontraram diversas similaridades quanto as intervenções voltadas à Qualidade, quais sejam:

- a) identificação e mensuração das necessidades do cliente: saber o que o cliente quer e desenvolver produtos e serviços voltados para a sua satisfação, através de pesquisas,
- b) criação de parcerias com os fornecedores: para negociar matérias primas mais adequadas, reduzir estoques (just-in-time), reduzir tempo de entrega de produtos e serviços,
- c) uso de *times*, formados por empregados de diferentes lotações, cargo/função: utilização da cultura japonesa coletivista, com a concepção do trabalho realizado e controlado pelo grupo, através do desenvolvimento de atividades conjuntas voltadas à identificação e resolução de problemas e para a melhoria contínua dos processos e produtos (grupos de sugestões, CCQ's),
- d) uso de métodos científicos para monitorar a performance: ferramentas voltadas para o controle estatístico da qualidade, visando a avaliação da qualidade em produtos e processos (instrumentos como gráficos de controle, diagrama de Pareto e análise do custo da qualidade,
- e) adoção de métodos heurísticos na gestão dos *times* de qualidade: técnicas para ajudar os times a usar seu conhecimento coletivo para melhorar a qualidade (gráficos, histogramas).

O responsável pelo sistema de produção da Toyota, Shigeo Shingo, apresentou critérios para a análise da Qualidade Total e que deram origem ao *Shingo Prize* (WILLEY, 1996). São eles:

- a) Qualidade Total e gestão da cultura para a produtividade e infraestrutura.

a1) liderança: compreendendo ampla disseminação da visão e dos valores; gerenciamento da liderança e participação; comunicação de recursos disponíveis; filosofia que encoraja e reconhece inovações e melhorias; comunicação e mensuração das melhorias.

a2) delegação de poder: incluindo treinamento em melhoria; times formais; sistemas de sugestões; sistemas de reconhecimento e recompensas; reuniões dos empregados de todos os níveis com clientes/fornecedores; medidas de satisfação dos empregados.

a3) parcerias: refere-se ao envolvimento de todos na melhoria; *benchmarking* de *best practices*; segurança e saúde dos empregados e da comunidade; melhoria no meio ambiente;

b) estratégia, processos e integração do sistema da produção.

b1) visão e estratégia de produção: voltadas para a melhoria contínua, incluindo como dirigem a seleção e o uso de métodos específicos, sistemas e processos.

b2) processos de integração da produção: identificação e eliminação de desperdício; implementação do JIT, Kanban e produção puxada; desenvolvimento do trabalho através de células; fluxo contínuo; automação; rápidas mudanças e redução de ajustes; uso de CAD.

O conceito dos 5S da Qualidade, proposto por Shingo, tornou-se amplamente conhecido no mundo, como uma das primeiras ferramentas para a implantação de qualquer Programa:

- *Seiri* - eliminação de tarefas desnecessárias, excesso de burocracia e desperdícios;
- *Seiton* - melhoria do *lay-out* e padronização de nomenclaturas, móveis e cores;
- *Seison* - criação e manutenção de um ambiente físico agradável, cultivo da cultura da limpeza e treinamento da equipe para a utilização de equipamentos e materiais;
- *Seiketsu* - cuidados com a iluminação, ruído, temperatura e materiais tóxicos; promoção do embelezamento do local; manutenção de excelentes condições de higiene do banheiro e monitoramento do comportamento em relação aos sensores já implantados;
- *Shitsuke* - comprometimento com os padrões éticos, morais e técnicos e com a melhoria contínua a nível pessoal e organizacional.

HIRATA ET ALI (1992) identificam características, decorrentes das relações industriais, que contribuiriam para o sucesso do modelo no Japão. Dentre as principais estão a preponderância do emprego vitalício; a promoção por tempo de serviço; o sindicato de empresa; o operário polivalente; a inexistência de sistema de classificação de cargos; o acesso às informações; a realização do trabalho em grupo; a participação dos trabalhadores da empresa em vários níveis.

Apresentados os principais critérios para a implantação da Qualidade Total, cabe revisar fontes que indiquem em que tem se constituído a Gestão da Qualidade Total, na prática. HACKMAN e WAGEMAN (1995), reportam a uma recente pesquisa que

procurou identificar as técnicas mais usadas, chegando aos seguintes itens:

- a. formação de times (cross-functional) de curta duração para a resolução de problemas;
- b. investimento em treinamento formal;
- c. implementação a partir do topo da empresa, fluindo para os níveis inferiores;
- d. desenvolvimento de relações cooperativas com os fornecedores;
- f. obtenção de dados sobre clientes.

Ao relatar a aplicação dos princípios propostos por Shingo como critério de auto-avaliação da Merix Corporation, WILLEY (1996) salienta algumas áreas em relação às quais a organização esforçou-se em aderir, quais sejam: redução de sobras e retrabalho, estabelecimento de parcerias para reduzir sobras; utilização de sistemas integrados de computação para reduzir/racionalizar o trabalho e outras abordagens para reduzir desperdícios.

A utilização do modelo oriental em outras culturas serviu como tema de pesquisa para BEECHLER e YANG (1994) que investigaram a transferência do estilo japonês de gestão a subsidiárias americanas. O estudo *multi-case* foi realizado com dez empresas (cinco manufaturas e cinco prestadoras de serviços). Constataram que nas empresas manufatureiras do Tennessee existia maior homogeneidade dos valores sociais. Isso apontou para uma preocupação maior dos empregados, com valores como a segurança no emprego e a possibilidade de emprego “vitalício” e uma facilidade, para os gerentes, em transferir estilos japoneses de gestão de recursos humanos às subsidiárias japonesas. No caso das companhias de serviços, de Nova York, a força de trabalho estava mais preocupada com pagamento e *status*, do que com a segurança, refletindo-se em maiores resistências ao estilo oriental, e necessidade de “americanizar” a gestão.

No Brasil, o caso estudado por VIEIRA (1996) relata a implantação da Qualidade Total na empresa Mega, e adoção de cinco elementos básicos: o compromisso com a qualidade; a estrutura organizacional para a qualidade; normalização e desenvolvimento tecnológico; programa de educação e treinamento; e gestão participativa.

#### 4. UM NOVO PARADIGMA SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SOBRE AS PESSOAS?

Ao se considerar o modelo de administração estudado, identificam-se duas posições e trabalhos que as corroboram: o “modelo japonês” seria um novo paradigma de organização do trabalho ou a organização da empresa japonesa seria apenas um fordismo “híbrido”.

Os principais expoentes da primeira perspectiva são os autores “clássicos”, que vêm desenvolvendo métodos e ferramentas para a implantação e gestão da Qualidade Total. São eles Feigenbaum, Crosby, Joseph Juran, Edwards Deming, Ishikawa e no caso



brasileiro Falconi Campos, Lobos, Massao Uneda, dentre outros. Os indicadores que assegurariam que houve uma quebra no paradigma preponderante até duas décadas atrás são a vigência da especialização flexível e de uma organização não-taylorista do trabalho (não hierarquizada).

Em uma posição intermediária, está WOOD JR. (1992), que, ao contemplar a questão mais amplamente, caracteriza o toyotismo como uma evolução do fordismo, apresentado em essência as mesmas contradições básicas. O avanço estaria na maior capacidade de adaptação ao meio.

Contribuindo para a discussão, LEITE (1994, p. 102) afirma o seguinte: “*Na realidade, as novas formas de organização do trabalho podem coexistir com muitos elementos do taylorismo, como comprovam os modelos japoneses de gestão que mantêm muitas das características do taylorismo, constituindo uma forma híbrida entre as velhas teorias de organização e as novas descobertas*”.

Por outro lado, há autores como FLEURY (1988) e SALERNO (1985), que reportam a diversas pesquisas sobre a aplicação no Brasil, apontando a continuidade do modelo científico. Sinalizam a ocorrência de um processo de implantação das técnicas orientais, que levaria à padronização e à rígida divisão do trabalho, um *neo-fordismo*. Os aspectos que caracterizariam a *brasilianização* são decorrentes do baixo nível de formação/qualificação dos trabalhadores; das grandes diferenças entre faixas salariais; dos poucos casos de utilização da multifuncionalidade da mão de obra; da quase inexistência de trabalhos em equipes; do alto nível de desemprego etc.

Para HIRATA ET ALI (1992), a resposta pode ter duas variantes: se a avaliação for baseada no tipo de produção (em massa), e no objetivo (racionalização da produção, inclusive pela intensificação do trabalho), podemos ser tentados a responder que se trata de *neo-fordismo*. Mas se avaliarmos os tipos de relações sociais (o trabalho realizado em grupo, sem especialização pronunciada das tarefas, a participação nas inovações e na gestão da produção), percebe-se que diferem muito do paradigma fordista, baseado na especialização e na rígida hierarquia.

É, portanto, a partir das inovações, tanto administrativas quanto tecnológicas, introduzidas pelo modelo japonês de produção flexível, que alguns estudiosos defendem que a “inovação tecnológica” deve ser considerada em um sentido amplo, levando em consideração não somente as transformações efetuadas em equipamentos, mas também as novas formas de organização do trabalho e de gestão das pessoas (LEITE, 1994, VIEIRA, 1996).

A necessidade de inovações de natureza administrativa é plenamente justificável quando se refere à Qualidade Total, dado que, embora pareça óbvio, a qualidade e a produtividade são alcançáveis se houver o desenvolvimento da pessoa integrada ao seu trabalho.

A definição apresentada por CAMPOS (1992) salienta a importância de que o

Controle da Qualidade Total (TQC) se constitua no gerenciamento científico com vistas a fabricar produtos úteis à clientela, com racionalidade econômica, baseado no respeito aos recursos humanos. Embora saliente que a administração de pessoas deve ser pautada por uma filosofia que busque a felicidade humana e que há consonância entre esta filosofia e os princípios da Qualidade Total, alerta para os cuidados para que a sua condução não seja coercitiva ou caia no formalismo.

Em seu livro “Qualidade através (a vez) das pessoas”, JÚLIO LOBOS (1991) trata dos requisitos imprescindíveis para que uma organização possa agir com Qualidade. Dentre eles, situa as pessoas em primeiro lugar, como aquelas que necessitam dominar o cargo que ocupam e o seu papel no processo produtivo, ter autonomia para contactar com os clientes e possuir boas condições de trabalho. Acima de tudo, precisam estar “de bem com a vida”. Ao relacionar os principais conceitos inerentes à essa “revolução do pensamento administrativo”, substitui o conceito de trabalhador por “operador”: “*Sujeito pensante que satisfaz suas necessidades econômicas, sociais, culturais e profissionais na organização para a qual trabalha. Deve desfrutar de plenas condições para ser o motor do processo de aperfeiçoamento. Parceiro dos dirigentes da organização na missão de mantê-la competitiva*” (LOBOS, 1991, p. 18).

Apesar das organizações propalarem a importância dos colaboradores para o alcance dos seus objetivos e a adoção de programas voltados à satisfação no trabalho, a maioria deles encontram-se insatisfeitos com a organização e as condições de trabalho. Em razão disso, as principais dificuldades para a implantação das novas formas de gestão residem no elemento humano. Tal situação mostra-se plenamente justificável, à medida em que as promessas ou habilidades professadas em discurso normalmente não se concretizam na prática.

Neste sentido, assinala DRUCKER (1995, p. 51):

*Hoje todas as organizações dizem: “As pessoas são o nosso maior ativo”. Entretanto, poucas praticam aquilo que pregam e menos ainda acreditam nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las.*

Ao tratar da questão das mudanças que o ambiente impõe e da necessidade da Administração repensar as suas práticas, entre a tradição ou o avanço para práticas renovadas, Aktouf (1996, p. 180) chama a atenção para uma questão essencial, muitas vezes relegada a segundo plano. Segundo ele:

*(...) a empresa dita pós-moderna, pós-fordista/ 'pós-reengenbaria', da qualidade, das redes, isto é, a empresa herdeira da excelência - e cheia de qualificativos, tão variados em suas formas, quanto idênticos em sua vocação -, é apenas, na verdade, a expressão diversa do desespero diante das conseqüências, hoje desastrosas, de um único e mesmo fenômeno: o ser humano*

*tratado como custo e como 'recurso'.*

Atenta para o fato de que recurso humano representa a coisificação, a renúncia ao papel de sujeito e questiona, então, como seria possível à gestão das novas formas de organização do trabalho tratar simultaneamente com o “objeto-recurso” e o “parceiro-colaborador”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Debater a Qualidade Total não é falar de um paradigma amplamente aceito. Embora se identifique um movimento que veio a caracterizar o “modelo japonês” ou “nipo-americano”, há controvérsias se pode ser caracterizado como um movimento social, uma filosofia, um conjunto de técnicas, ou todas as afirmativas anteriores. Apesar de não existir uma definição única, existe uma convergência entre os seus estudiosos mais célebres acerca das principais intervenções voltadas para a Qualidade.

Se os aspectos referentes aos métodos e técnicas não geram grandes controvérsias, o mesmo não se pode dizer quando a questão antagoniza entre posições que vêm no “modelo japonês” de Qualidade Total um novo paradigma de organização do trabalho ou os que percebem na empresa japonesa apenas um fordismo “híbrido”. Os resultados de pesquisas e estudos indicam que, dependendo da perspectiva em que se olha, é possível identificar mudanças positivas ou continuidades indesejáveis.

No que trata da gestão das pessoas para a Qualidade, considera-se que proliferam discursos salientando a vez do capital humano, o papel do parceiro e colaborador. Entretanto, à medida em que não se alteram as relações de trabalho, persistem sendo recursos humanos: coisificados.

As perspectivas apontam para a necessidade de se analisar de modo mais acurado as inovações tecnológicas e as suas influências sobre a qualidade de vida no trabalho, de modo a contribuir para o aprimoramento de práticas gerenciais de implantação dessas inovações. Isto significa privilegiar formas de organização do trabalho voltadas tanto para a qualidade dos produtos, quanto para a melhoria das condições de trabalho, possibilidade de uso e desenvolvimento das capacidades, compensação justa e adequada, igualitarismo, desenvolvimento de trabalhos relevantes do ponto de vista social, dentre outros. Não há como conceber que o comprometimento dos trabalhadores seja voltado somente para a Qualidade dos produtos e/ou serviços, sem que esperem a contrapartida da Qualidade de Vida e, especialmente, as mudanças nas Relações de Trabalho em um sentido amplo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O . *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo : Atlas, 1996.
- BEECHLER, S. & YANG, J.Z. The transfer of japanese-style management to american subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies. *Journal of International Business studies*. New York. Third quarter. p. 467-491, 1994.
- CAMPOS, V.F. *Controle da qualidade total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FLEURY, A C.C. Microeletrônica e Organização da Produção e do Trabalho na Empresa. *Revista São Paulo em Perspectiva*. v. 2, n.3, jul./set., 1988.
- HACKMAN, J.R. & WAGEMAN, R. Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. n. 40. Jun. p. 309-342 , 1995.
- HIRATA, H. et ali. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, M.S.M. (org.) *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Cadernos Codeplan. Brasília: s.e., 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento de qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LEITE, Marcia de P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: *O mundo do trabalho - crise e mudança no final do século*. CESIT. São Paulo: Página Aberta, 1992
- \_\_\_\_\_. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994..
- LOBOS, J. *Qualidade! Através (a vez) das pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos do desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustav G. (org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PALADINI, E.P. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo : Atlas, 1994.
- RUAS, Roberto. *Qualidade Total: organização e gestão do trabalho na produção industrial*. Porto Alegre; PPGA/UFRGS, Documento de Estudo, 1994.

- SALERNO, M. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FISCHER, R.M., FLEURY, M.T.L. (orgs.) *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo : Atlas, 1985.
- SASHKIN, M., KISER, K.J. *Gestão da qualidade total na prática*. Rio de Janeiro : Campus, 1994
- STONER, J.A F., FREEMAN, R.E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TOLFO, Suzana da Rosa *Qualidade de vida no trabalho: o estudo do caso de uma empresa estatal*. Florianópolis/SC, 1995. (Relatório de pesquisa - Departamento de Psicologia/UFSC).
- UMEDA, M. *TQC e administração de recursos humanos no Japão*. Belo Horizonte/ MG: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- VIEIRA, A. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.
- WOOD, Jr. T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.32, n.4, p.6-18, set./out. 1992.
- WILLEY, R. Self-assessments spur business improvement at merix corporation. *National Productivity Review*. p.93-105. New York, Autumn, 1996.
- ZEITZ, G. Employee attitudes toward total quality management in na EPA Regional Office. *Administration & Society*. New York, v. 28, n.1, p.120-143, may. 1996