



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Almeida Miranda, Adílio Renê; Pierangeli Fonseca, Fernanda; Tavares, Wellington; Silva Penido, Aline
Michelli; Stacanelli Avelar, Ana Elisa

Uma Proposta Teórico-Reflexiva acerca dos Paradoxos Presentes nos Modelos de Gestão da
Qualidade

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 62-83
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Uma Proposta Teórico-Reflexiva acerca dos Paradoxos Presentes nos Modelos de Gestão da Qualidade

Adílio Renê Almeida Miranda (*Universidade Federal de Lavras*) adilioadm@yahoo.com.br
Fernanda Pierangeli Fonseca (*Universidade Federal de Lavras*) fepierangeli@yahoo.com.br
Wellington Tavares (*Universidade Federal de Lavras*) emaildotom12@yahoo.com.br
Aline Michelli Silva Penido (*Universidade Federal de Lavras*) alinemichelli@hotmail.com
Ana Elisa Stacanelli Avelar (*Universidade Federal de Lavras*) aavelar26@yahoo.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/118>

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba
Mestrado Profissional em Administração

Resumo

A reestruturação produtiva no país configurou-se com uma das potencializadoras de mudanças no sistema produtivo no Brasil, demandando a adoção de novas tecnologias de gestão, sendo uma delas os programas de gestão da qualidade. Nesse contexto, emergem elementos de caráter paradoxal sob a égide dos discursos de qualidade e produtividade, que são essenciais para uma discussão de crivo mais reflexivo. Este artigo contempla uma apreciação crítica acerca dos paradoxos entre: controle e participação, satisfação e insatisfação, flexibilidade e controle, produtividade e desemprego, prazer e sofrimento, objetividade e subjetividade. Verificou-se que os elementos: participação, satisfação, flexibilidade, produtividade, prazer e objetividade, presentes nos modelos de gestão da qualidade e discutidos neste trabalho, ganham novos contornos parecendo-se com o discurso apregoadado pelas organizações, todavia, o desvelar de alguns pontos “mascarados” pela literatura, fomenta uma discussão interessante acerca da gestão da qualidade.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, Paradoxos, Reflexões

Abstract

The productive restructuration in Brazil turned to be one of the catalysts for changes in its productive system, demanding the adoption of new management tecnologies, as the programs of quality management. In this context, paradoxal elements emerge under the discourses of quality and productivity, both essencials for a more reflexive discussion. This article regards a critical appreciation about the paradoxes between: control and participation, satisfaction and dissatisfaction, flexibility and control, productivity and unemployment, pleasure and suffering, objectivity and subjectivity. We verified that the elements: participation, satisfaction, flexibility, productivity, pleasure and objectivity, present in the models of quality management and discussed in this paper, get new shapes, being similar to the discourse made by the organizations. However, the identification of some “masked” points by the literature foments an interesting discussion about quality management.

Key-words: Quality management, Paradoxes, Reflexions

1. Introdução

A reestruturação produtiva no país configurou-se com uma das potencializadoras de mudanças no sistema produtivo no Brasil, demandando a adoção de novas tecnologias de gestão, sendo uma delas os programas de gestão da qualidade. Estes programas estão estruturados com base em inúmeras tecnologias e ferramentas de gestão da qualidade. Tiveram sua expansão no início da década de 1990 e sua adoção tem sido ainda muito requerida atualmente. De acordo com o Comitê Brasileiro de Qualidade (2008) houve um crescente aumento no número de certificações ISO 9001 no Brasil. Até o final da década de 1990 o número de certificações emitidas era de 5.516, passando para 30.402 atualmente (COMITÊ BRASILEIRO DE QUALIDADE, 2008). Estes dados revelam um aumento de aproximadamente 451%. As normas ISO 9001 geralmente são a base dos demais programas

de gestão da qualidade. Com isso, pode-se supor que a adoção de outros programas de gestão da qualidade baseados nas normas ISO também tem crescido bastante.

Com a adoção dos programas de gestão da qualidade os sistemas de produção e trabalho também sofrem profundas alterações que influenciam fortemente a vida das pessoas nas organizações. Isso acontece porque essa tecnologia de gestão, em sua essência, visa implementar ferramentas gerenciais a fim de planejar, padronizar e controlar os processo de produção e trabalho. Nesse contexto, há uma reorganização do sistema de trabalho, emergindo novos elementos que reconfiguram as relações de trabalho no espaço organizacional (MIRANDA, CAPPELLE e FONSECA, 2008).

Todavia, nem sempre a corrente de pensamento científico compartilha das mesmas idéias da corrente gerencial, acerca dos benefícios e implicações da implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. Nesse momento, emergem elementos de caráter paradoxal sob a égide dos discursos de qualidade e produtividade. Esses elementos configuram-se como essenciais para uma discussão mais crítica acerca dos sistemas de gestão da qualidade.

Este artigo contempla uma apreciação crítica acerca dos paradoxos entre: controle e participação, satisfação e insatisfação, flexibilidade e controle, produtividade e desemprego, prazer e sofrimento, objetividade e subjetividade. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é discutir alguns paradoxos que o modelo de gestão da qualidade apresenta, com o propósito de analisar criticamente os elementos presentes na literatura da gestão da qualidade.

Espera-se que a contribuição desse trabalho seja no sentido de desvelar algumas facetas dos sistemas de gestão da qualidade, não contempladas pelos estudos acerca desta temática. Se por um lado, as empresas têm sustentado que os sistemas de gestão da qualidade introduzem práticas flexíveis, incentivando a participação, busca de satisfação de clientes (internos e externos), trabalho em equipe; por outro, verifica-se que esses elementos, na verdade, estão “travestidos” com novas roupagens e possuem caráter contraditório. É preciso, porém, deixar bem claro, que o propósito desse trabalho não foi o de desaconselhar a adoção de sistemas de gestão da qualidade e sim, apresentar ao leitor uma tentativa de esforço de reflexão acerca de conceitos e práticas difundidos nas organizações, evidenciando-se a sua complexidade.

O presente trabalho apresenta, em primeiro momento, o movimento da qualidade bem como a evolução dos seus sistemas e seus diferentes enfoques em cada época. Durante as décadas de 1980 e 1990, esse movimento ganha um caráter mais estruturado por meio de uma

normatização e ferramentas mais sofisticadas de controle do processo, baseadas essencialmente, nas normas ISO. Em seguida, discute-se o processo de reestruturação produtiva, o qual alicerçou o surgimento dos sistemas flexíveis de gestão, em especial, os sistemas de gestão da qualidade, no Brasil. Adiante, discorre-se acerca do papel dos paradoxos na construção de teorias e apresenta-se um arcabouço teórico crítico do movimento da qualidade e dos paradoxos. Finalmente, faz-se um esforço de análise crítica acerca dos contrapontos apresentados e as considerações finais.

2. Movimento da qualidade e sua evolução

O conceito de qualidade vem sendo utilizado desde a Antiguidade. Há relatos de que na Europa medieval, artesãos desenvolveram alguns métodos para minimizar o aparecimento de defeitos em seus produtos (FASANO, 2006). Esses métodos eram utilizados de acordo com os parâmetros de cada pessoa. Dias (2006) comenta que a qualidade está presente desde que o homem habita o mundo, sendo um bom exemplo o fato de se escolher o melhor fruto para comer, dispensando aquele que já estava muito maduro ou estragado. Mas, o movimento da qualidade iniciou-se, efetivamente, com alguns acontecimentos de ordem política, econômica e social no mundo inteiro. O principal deles foi a Revolução Industrial.

A Revolução Industrial, em meados do século XVIII, culminou em profundas transformações nos modos de produção. O artesão, que até então considerava como qualidade uma série de atributos do produto criado, passou a ceder lugar aos sistemas de fabricação industrializada. Dessa forma, de acordo com Fasano (2006), a perícia do artesão na avaliação do produto perdeu a importância, já que a industrialização força a especialização dos artesãos, no sentido de mudar radicalmente as relações de trabalho.

As transformações nos modos de produção são sentidas quando os métodos de inspeção são utilizados para separar peças defeituosas ou reprocessadas, quando aplicável. Metas de produção são incorporadas aos processos de trabalho como forma de aumentar a produtividade. No final do século XIX o engenheiro Frederick Taylor iniciou uma série de estudos sobre o gerenciamento da produção desenvolvendo métodos pelos quais gastava-se menos tempo na linha de montagem. Esse estudo consistiu em avaliar os movimentos executados pelos operários e seu respectivo tempo gasto na execução dos mesmos. Assim, o trabalho começou a ser executado com base no chamado “estudo de tempos e movimentos”. Outro expoente da Administração Científica (escola pioneira nos estudos da administração

como uma ciência) foi Henry Ford, nos EUA. Ele foi o responsável pelo fortalecimento da indústria automobilística no mundo ao desenvolver processos de produção em massa, como: linha de montagem, precisão na fabricação, padronização de processos e destaque dos componentes intercambiáveis feitos por alimentadores de esteira.

Já durante a Segunda Guerra, houve uma expansão e mudança nos conceitos de qualidade no Japão. Este país, que não conseguia exportar seus produtos, se viu obrigado a buscar novas alternativas para a produção de bens. De acordo com Fasano (2006), os japoneses conseguiram absorver alguns conceitos criados pelos especialistas da qualidade W. Edward Deming e Joseph M. Duran. Segundo o mesmo autor, o sistema de qualidade total rapidamente adota melhoria nos processos organizacionais em vez de concentrar-se no sistema de inspeção de produtos.

As principais fases histórias do movimento da qualidade são mostradas no Quadro 1.

QUADRO 1: As quatro eras da qualidade

As 4 eras da qualidade				
Identificação das características	Inspecção	Controle estatístico de qualidade	Garantia da qualidade	Gestão estratégica da qualidade
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspecção	toda cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspecção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos embora a alta gerência só se desenvolva perifericamente	todos na empresa com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

FONTE: Garvin (1992) adaptado por Martins e Neto (1998, p.302)

De acordo com Cordeiro (2004), a era da inspecção teve seu início por volta de 1920, com a produção em larga escala. O trabalho do departamento de inspecção consistia em selecionar as técnicas de medição mais adequadas para garantir a uniformidade do produto.

As décadas de 1940 e 1950 foram marcadas pela intensa utilização de técnicas estatísticas para controle do processo, tendo o controle como elemento essencial para se obter qualidade.

Na década de 1980, surgiram conceitos que desencadeariam na era da garantia da qualidade, com ferramentas mais sistêmicas e maior participação da gerência da empresa. A última fase, da gestão estratégica de qualidade enfatiza a importância do cliente e do atendimento às suas necessidades. Há um envolvimento maior de toda a organização em busca de um sistema com maior desempenho. Nesse momento, inúmeros estudos desenvolvidos no mundo inteiro, iniciam uma série de críticas em relação aos elementos não contemplados pelos sistemas de gestão da qualidade, evidenciando suas lacunas e suas dificuldades de implementação e manutenção.

No próximo tópico, serão discutidos o fenômeno da reestruturação produtiva e o modelo de produção flexível, os quais servirão de alicerce para o estabelecimento dos sistemas de gestão da qualidade no país. A reestruturação produtiva contribuiu, no sentido de que a abertura comercial do Brasil, propiciou a entrada de inúmeras empresas multinacionais, as quais demandaram a adoção de novas tecnologias de produção, gestão, e profundas alterações nos regimes de trabalho até então vigentes nas organizações brasileiras. Já os modelos de produção flexível, originários do Japão, fomentaram os discursos de participação dos funcionários, multifuncionalidade, equipes de trabalho, satisfação e desenvolvimento de capacidades.

3. Qualidade: elementos conceituais

Segundo Paladini (2004), o conceito de qualidade possui caráter dinâmico e difícil de ser definido, pois, devem ser considerados contextos diferentes em que é empregado. Os conceitos atuais referem-se ao momento em que se vive e, hoje devem nortear as políticas das empresas. É algo que muda de acordo com as necessidades dos clientes e novas formas de gestão. Alguns elementos fazem parte do conceito, como: subjetividade da percepção de qualidade dos clientes, ausência de defeitos no produto ou serviço, qualidade como uma área específica, diversidade de opções de um produto ou serviço, requisito mínimo de funcionamento e capacidade de fabricação.

Considerando a gestão da qualidade como um vasto campo a ser explorado e as diferentes perspectivas de seu conceito, serão apresentadas algumas contribuições dos autores clássicos da qualidade. Deming citado por Silva (2003, p.12), ressalta que “*qualidade é a*

satisfação das necessidades do cliente no presente e no futuro”. Verifica-se, por meio dessa noção, uma preocupação com cliente e, principalmente, que qualidade é algo mutável, sendo seus parâmetros de avaliação também passíveis de ressignificações. O que hoje é qualidade para um cliente, amanhã pode não ser. Dessa forma, a busca contínua pela melhoria é um meio de manter clientes mais satisfeitos. Juran acrescenta ainda outra dimensão quando diz que “*qualidade é uma barreira de proteção à vida*” (JURAN apud SILVA, 2003, p.14). Nesse caso, oferecer produtos ou serviços que possuam atributos de qualidade, constitui-se também uma tentativa de proteger os clientes, principalmente quando referem-se à produtos ou serviços que demandem alto grau de segurança à saúde e à vida, em seu sentido mais amplo.

Para Juran (1993), a qualidade está associada às necessidades do usuário; é a adequação ao uso. E essa adequação, segundo ele, se divide em duas direções: características de produto que atendem às necessidades de clientes e a ausência de deficiências. No que diz respeito à primeira abordagem, a alta qualidade permite que a empresa aumente a satisfação com o produto, aumente as vendas e torne a empresa mais competitiva. Compreende-se, nesse sentido, que a preocupação com o cliente é uma estratégia para mantê-lo satisfeito e conquistar sua fidelidade. Assim, ter qualidade é antecipar-se às suas necessidades. Analisando a segunda direção, a qualidade permite que a empresa reduza a freqüência de erros, retrabalho, desperdício, falhas de campo e insatisfação do cliente, sendo o principal efeito, a redução de custos.

Crosby (1990), citado por Wood Jr. (1995), discute a respeito da qualidade associada à conformidade com especificações, criando a concepção “Defeito Zero”, em que populariza o conceito de fazer certo da primeira vez. Feigenbaum (1988), citado por Wood Jr. (1995), deu origem ao conceito de qualidade total. A qualidade seria um compromisso com a excelência, considerando um conjunto de características do produto.

De acordo com Feigenbaum, citado por Silva (2003, p.15), “*qualidade é a composição das características de marketing, projeto, produção, e manutenção dos bens e serviços, através dos quais tais produtos atenderão as expectativas do cliente*”. A noção de sistema de qualidade apresentada por Feingenbaun como sistema integrador das áreas, remete também à necessidade de diálogo entre estas áreas. Em outras palavras, para que o sistema funcione, é necessário que haja uma interdependência dos setores. Nesse sentido, o bom desempenho de uma área contribui para resultados desejáveis de outra área. Crosby (1991) apud Silva (2003, p. 16) reforça destacando que “*qualidade é conformidade à especificação*” sendo

operacionalizada por meio de um conjunto de atributos desejáveis para um produto ou serviço.

Como conceito dinâmico e ampliado cabe destacar as fragilidades teórico-conceituais com os quais seus elementos são empregados nas organizações. Isso porque a desconsideração de uma análise mais crítica da gestão da qualidade contribui para as generalizações na implantação de programas de qualidade, o que pode fazer com os programas não tenham retornos desejados pelas organizações. A esse respeito, várias são as literaturas que tratam das dificuldades, desafios e insucessos dos programas de qualidade Fisher, Heber e Teixeira (1995), Ferro e Grande (1997), Tolovi Jr. (1994), Silva (2002). Entretanto, a proposta deste artigo não é a de discutir sobre a implementação dos programas de qualidade e sim refletir acerca de alguns princípios da qualidade difundidos nas organizações, sem um devido cuidado reflexivo.

Nesse contexto, insere-se também, o fenômeno da reestruturação produtiva, o que qual servir de base para a difusão de novas tecnologias de gestão flexíveis, em especial os modelos de gestão da qualidade.

4. Reestruturação produtiva e o modelo de produção flexível

Com a evolução do capitalismo e a emergência de novos mercados, chegando-se ao mercado global, verificou-se que o modelo burocrático não mais atenderia as necessidades mercadológicas, já que a inflexibilidade era característica marcante da burocacia. As constantes pressões por competitividade fazem com que as organizações busquem alternativas a fim de garantir sua sobrevivência. Surge então, o modelo de produção flexível, oriundo da cultura japonesa e difundido em todo mundo como uma “solução” para os problemas organizacionais originando também a concepção de novos formatos organizacionais. A esse respeito, empreende-se a interpretação de que as organizações viam no modelo de produção flexível uma ótima alternativa para melhorar a qualidade e aumentar a produtividade.

O fenômeno da reestruturação produtiva teve seu início marcado pela difusão de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira. Naquela época, na década de 1980, a abertura ao comércio internacional aliada à quebra da política de substituição de importações corroboraram para o acirramento da concorrência, quando o modelo japonês serviu

de inspiração para a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais (RACHID e GITAHY, 1995).

A organização do processo de trabalho, ao longo dos anos, passou por profundas transformações. Por um lado, os trabalhadores passaram ter mais autonomia, elemento negligenciado em modelos de produção taylorista, por outro, deles são exigidos maior qualificação, haja vista os discursos de produtividade e qualidade correntes nas organizações. O novo modelo de produção flexível busca atender às exigências do mercado, formando equipes plurifuncionais que tenham a capacidade de controlar todo círculo de produção. A fim de alcançar a flexibilidade da produção e controlar seus custos, as organizações necessitaram desenvolver dispositivos de gestão de pessoas que permitiam aos empregados maior autonomia e responsabilidade, condições de trabalho melhores e a utilização das competências, motivados por um trabalho desafiador (ROSENFIELD, 2004).

Buscando-se a compreensão da reestruturação produtiva aliada às transformações no processo produtivo, verifica-se que a difusão dos programas de gestão da qualidade ocorre ao mesmo tempo em que práticas de produção flexível são adotadas.

5. O papel dos paradoxos na construção de teorias

O estudo de paradoxos da área de Administração não é tão recente, conforme apontam Vasconcelos et. al (2006). Os indivíduos tendem a representar a realidade utilizando-se de polaridades, por exemplo, bom/mau, feio/bonito, fácil/difícil. Estes paradoxos possuem sentido oposto e, geralmente, não se convergem (VASCONCELOS et. al, 2006). Como a racionalidade humana é limitada, busca-se simplificar uma realidade - que é complexa - por meio de sentidos opostos.

Neste trabalho, o fio condutor da discussão será o paradoxo teoria *versus* prática, pois, a partir do argumento de que o campo teórico da gestão da qualidade nem sempre condiz com a prática das organizações, pode-se discutir alguns elementos que emergem como paradoxos secundários, quais sejam, controle e participação, satisfação e insatisfação, flexibilidade e controle, produtividade e desemprego, objetividade e subjetividade, prazer e sofrimento.

O conhecimento científico, assim como as teorias, surgem de uma relação dialética entre a teoria e a prática. A observação e a experimentação são alguns dos principais instrumentos pelos quais cientistas desenvolvem suas pesquisas. Nesse sentido, acredita-se

que ao discutir os paradoxos à luz da teoria sobre gestão da qualidade e da prática organizacional, pode-se contribuir para o desenvolvimento teórico da temática da qualidade.

6. Gestão da qualidade: reflexões e paradoxos

Os modelos de gestão da qualidade foram adotados como alternativa para melhoria dos processos e, consequentemente, aumentar a satisfação dos clientes. Chegou ao país como um modismo, ou seja, inúmeras empresas o adotavam sem conhecer as verdadeiras implicações e limitações. Nesse contexto, esse modelo trouxe consigo um conjunto de boas práticas de gestão, prescritas, principalmente, nas normas ISO 9000. Contudo, como o passar do tempo, as organizações foram percebendo as inúmeras limitações do modelo, assim como ele começou a despertar o interesse da academia por sua reflexão.

Na opinião de Turchi (1997) a gestão da qualidade é, ainda, um corpo teórico em formação e, nesse sentido, ainda é um modelo inacabado. Necessita de aprofundamento teórico, principalmente em perspectivas que abordem a interação entre o indivíduo e a tecnologia de gestão, de forma a evidenciar as inter-relações que ocorrem em âmbito organizacional. A autora apresenta duas tendências para o estudo da evolução do movimento da qualidade. A primeira, com enfoque mais gerencial, agrupa administradores e consultores especializados que desenvolvem estratégias de gestão a serem adotadas pelas empresas a fim de aumentar suas produtividade e competitividade. Este grupo considera a gestão da qualidade do ponto de vista prescritivo, ou seja, como um manual de boas práticas de gestão, as chamadas “receitas de bolo”, para a sobrevivência das empresas. Todavia, a outra tendência, constituída por um grupo bem menos popular e em número menor, tem produzido uma literatura mais analítica e crítica acerca dessa nova tecnologia de gestão. O que se estuda nessa perspectiva são as relações de trabalho nas dimensões: econômica, sociológica, comportamental e organizacional (TURCHI, 1997).

De acordo com Tuckman (1994) apud Turchi (1997, p.33):

“a qualidade total é um discurso ideológico que, por meio de linguagem e simbologia expressas em conceitos como o de soberania do consumidor, cadeia de fornecedores e clientes, e cliente interno, cria uma forma de perceber as relações de mercado”.

O modelo de gestão da qualidade faz com que a organização crie uma nova configuração de cliente. Considerando essa perspectiva, os empregados ao mesmo tempo em que são clientes de um setor, passam a serem fornecedores de outros. Parece que a ideologia de satisfação de clientes que vigora no mercado, passa a operar dentro das organizações. Isso acontece quando o funcionário, além de ser responsável pelas suas atividades de produção, controla também as atividades dos outros colegas. O controle nesse caso é exercido pelos próprios empregados, de forma que, enquanto um empregado vigia outro, ele mesmo está sendo vigiado também. (MIRANDA, CAPPELLE e FONSECA, 2008).

Cabe destacar também, conforme Turchi (1997), uma reflexão sobre a gênese do movimento da qualidade que está alicerçada nos estudos dos chamados “gurus da qualidade”, os quais destacam-se: Deming, Crosby, Juran, Shewhart, Feigenbaum e Garvin. A grande preocupação desses estudiosos estava na introdução de ferramentas e na reorganização de sistemas de produção e trabalho a fim de aumentar a produtividade.

De acordo com Miranda, Cappelle e Fonseca (2008) apesar destes estudos e da propagação dos vários programas de qualidade tratarem do envolvimento de todos os membros da organização como pré-requisito para a eficácia organizacional, os elementos humanos, dentro do processo, geralmente são negligenciados por estes autores. Não se trata de tirar o mérito dos autores clássicos que contribuíram para o desenvolvimento de movimento da qualidade, mas também não se pode utilizar a literatura disponível de forma acrítica.

Dentro do contexto da reflexão acerca da gestão da qualidade, os elementos contraditórios presentes caracterizam os paradoxos que serão discutidos a seguir, os quais espera-se que possam contribuir para a ampliação teórico-conceitual da temática em questão.

6.1 Controle e participação

O discurso que tem sido apresentado nas organizações que possuem sistemas de gestão da qualidade é o de que a participação dos funcionários é requisito essencial para o bom desempenho do processo. Nesse ponto, os funcionários são incentivados a participar das decisões da empresa, ou melhor, sua participação é “controlada” pela empresa. Ao mesmo tempo em que a participação é um elemento onde o indivíduo pode ser “livre” para dar sua opinião, é também pressionado a participar na resolução dos problemas, é cobrado a dar

sugestões. Quanto mais sugestões der, mais reconhecido vai ser por isso, mais bem avaliado será por seu coordenador.

Com a divisão do trabalho, o indivíduo passa a ser visto como uma engrenagem da máquina, como uma peça que pode ser substituída a qualquer tempo. No entanto, atualmente, o que as organizações têm apregoado acerca de sua força de trabalho, é a necessidade de indivíduos que desenvolvam suas características de participação, criatividade e flexibilidade. Nessa perspectiva, o indivíduo é “incentivado” a participar pela coerção amparada pelos amplos sistemas de controle. Caso o indivíduo não participe poderá ser punido pela organização, por meios dos mecanismos disciplinares, em sua maioria já legitimados.

Essa perspectiva para o controle na gestão da qualidade é compartilhada também por Boje e Windsor (1995). Estes autores buscam apresentar tal tecnologia de gestão como uma forma disfarçada do taylorismo ou, talvez, mais adequada à atualidade. Por meio de instrumentos psicológicos, ideológicos e simbólicos as organizações tentam introduzir no ambiente de trabalho uma espécie de aceitação voluntária dos funcionários. Assim, os mesmos não percebem a intenção que está por detrás dos discursos organizacionais. O controle sutil, amparado por técnicas gerenciais mais sofisticadas, de alguma maneira, tenta “mascarar” o controle que era exercido por um supervisor no modelo taylorista, porém, baseado nos mesmos princípios de maximização da capacidade do trabalhador.

Courpasson (2000) considera que mesmo nas organizações consideradas horizontais e flexíveis, o centro das estratégias gerenciais é a dominação por meio do controle. O autor caracteriza as organizações que utilizam o controle como forma de dominação como “burocracias leves”, sendo estas, uma das formas mais contemporâneas de gestão. Nesse caso, acontece que as decisões tidas como políticas são mais centralizadas, enquanto que as demais, são conduzidas por estratégias gerenciais que incentivam aparentemente o empreendedorismo, a centralização e a participação. “Aparentemente”, porque segundo Courpasson (2000), por detrás de um discurso de participação, está a necessidade de membros da organização que ocupem postos mais baixos resolverem os problemas mais simples, enquanto que a centralidade política é construída nos postos mais altos das organizações.

Emerge, desta forma, o questionamento sobre o verdadeiro sentido atribuído para a participação, repassado pela organização aos seus membros. Jermier (1998) considera que por trás de um discurso que se apresenta como humanizador, evocando a necessidade de participação e autonomia dos funcionários, está um caráter efetivamente controlador do processo de trabalho. O que se verifica é que a organização, por meio de grupos de trabalho

formados, incentiva a participação de todos os membros na resolução de problemas e com sugestões de melhoria. Contudo, essa participação é de certa forma coercitiva, pois o indivíduo que não participa é mal visto pelos times de trabalho. (MIRANDA, CAPPELLE e FONSECA, 2008; p. 10)

6.2 Satisfação e insatisfação

Na visão de Turchi (1997), a lógica mercadológica de satisfação de clientes tem entrado no ambiente organizacional. Acontece nesse caso, um “remodelamento” dos funcionários que, ao mesmo tempo, são clientes e fornecedores. Os funcionários passam a assumir a postura de clientes internos. Instaura-se uma cadeia produtiva dentro da organização e valores de satisfação de clientes são incentivados e buscados entre os setores.

De acordo com Miranda, Cappelle e Fonseca (2008, p.9)

“a ideologia de satisfação de clientes, tanto internos quanto externos, é tão forte que os indivíduos passam a se auto-controlar. Controlam seu processo de trabalho sem a necessidade de uma supervisão direta. Na verdade, a única supervisão mais explícita é a do conjunto de normas e procedimentos adotados pela organização e difundidos como práticas que devem ser seguidas por todos, a fim de garantir a satisfação dos clientes. Há também o controle que é exercido pelos indivíduos sobre o trabalho dos outros. Os times ou grupos de trabalho buscam alcançar resultados que, porventura, garantam sua ascensão ou reconhecimento em forma de prêmios por desempenho ou produção”.

O questionamento que se faz em relação ao paradoxo satisfação e insatisfação é pertinente quando se consideram os clientes internos (funcionários) e externos (consumidores de produtos ou serviços). Nesse sentido, o enfoque propagado nas organizações que possuem sistemas de gestão da qualidade é a máxima satisfação dos clientes. Entretanto, os funcionários orientados pela ideologia de satisfação, trabalham em um ritmo intensificado, a fim de sustentar e aumentar indicadores de máxima produtividade e satisfação. Ademais, o paradoxo pode ser identificado quando se ajusta o foco de análise para os clientes internos, que, no entanto, na maioria das vezes são esquecidos pela organização. A satisfação dos

clientes internos parece não passar de um discurso desenvolvido pela empresa e não aplicado. Como se pode pensar em satisfação de clientes externos ou mesmo internos, se internamente na organização há um clima de descontentamento com a empresa?

Parece que a satisfação deve ser buscada a qualquer custo, mesmo que haja uma intensificação do ritmo de trabalho conjugada com a precarização das relações de trabalho que se estabelecem no seio da organização. Sucesso (1998) afirma que a ausência de programas de qualidade de vida no trabalho, que ajudem a manutenção da satisfação, como uma das principais dificuldades na adoção e manutenção de programas de gestão da qualidade.

6.3 Flexibilidade e controle

Os sistemas de gestão da qualidade são regidos por um conjunto de normas, as quais contêm prescrições sobre boas práticas de gestão, com base em requisitos importantes para manter a padronização do processo produtivo. São criados documentos com declarações sobre a política de qualidade e objetivos de qualidade, manual de qualidade e documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos processos. Nesse sentido, Faria e Meneguetti (2002) afirmam que os sistemas de controle utilizados pelas organizações tentam, por meio de regras formais e informais, controlarem comportamentos. O processo produtivo da organização deve seguir a padronização estabelecida nos manuais com o intuito de controlar atividades e estimular comportamentos desejáveis dos indivíduos.

Sewell e Wilkinson (1992) utilizam o termo “controle burocrático industrial moderno” para referirem-se aos amplos e sutis sistemas de controle adotados pelas organizações. Os autores fazem uma analogia ao gerenciamento científico tradicional, quando compararam o sistema de gestão da qualidade total ao sistema produtivo taylorista/fordista. A diferença é que neste último, o controle era exercido por um supervisor e, no sistema de gestão da qualidade ele é concebido por um conjunto de regras e normas de procedimentos que devem ser seguidos por todos os membros da organização a fim de garantir a padronização.

Já Courpasson (2000) apresenta outra vertente do controle, por desempenho ou resultados. Nesse caso, o sistema de controle pode ser considerado “leve” ou até imperceptível, porque há uma padronização legítima. Dessa forma, o monitoramento de resultados individuais e coletivos do processo produtivo, bem como avaliações de

desempenho e avaliações de satisfação internas são aplicados e parecem ser aceitos pela coletividade, legitimando o controle por resultados.

Então, a flexibilidade é uma faceta do controle, ou seja, a flexibilidade é controlada pelas normas e procedimentos do processo produtivo. O sistema de gestão da qualidade não é tão flexível como se apresenta em algumas literaturas acadêmicas e nas literaturas gerenciais. Por detrás dos discursos de flexibilidade estão os sutis sistemas de controle.

6.4 Produtividade e desemprego

Araújo e Cianalli (2006) recorrem à racionalidade e irracionalidade capitalista, para refletir sobre o mundo do trabalho e suas crises. Para os autores, o desenvolvimento dessa questão deve ser encarado de uma forma paradoxal. Ao mesmo tempo em que a ciência do mundo do trabalho se desenvolve juntamente com o sistema de produção capitalista, questiona-se o fato de que essa racionalidade tem, na verdade, seguido uma irracionalidade, já que cada vez mais verifica-se a precarização e diminuição dos postos de trabalho. Considerando o contexto do início da divisão do trabalho e o mundo do trabalho atual, verifica-se que em sua essência, o caráter produtivo do trabalho parece não ter mudado em nada. Acontece que, apenas algumas formas de controle evoluíram para sistemas mais sofisticados e sutis nas organizações, contudo, o objetivo das organizações sempre foi o de controlar sua força de trabalho de modo que a mesma contribua para o aumento da produtividade.

Esses sistemas de controle e avaliação dos indivíduos demandam fortes incrementos tecnológicos, principalmente com base na informática. A esse respeito, emerge outro questionamento de cunho crítico com a seguinte provocação: até que ponto o incentivo aos aumentos de produtividade nas organizações trazem benefícios para a sociedade? Esse questionamento deve se feito, pois, os sistemas de gestão da qualidade ao mesmo tempo em que auxiliam as organizações utilizando-se de tecnologias da qualidade para aumentos de produtividade, promovem também uma exclusão, quando negligenciam indivíduos que não atendem as exigências e competências requeridas pelo sistema.

6.5 Prazer e sofrimento

Castelhano (2005) avalia como o medo de perder o emprego, torna o trabalhador mais vulnerável e sujeito às formas de dominação e controle e produz efeitos como o aumento do sofrimento, a neutralização da mobilização coletiva e o individualismo. Considerando essa idéia, empreende-se a análise de que os sistemas de gestão da qualidade, assim como grande parte dos sistemas de produção flexíveis, incentivam a participação dos funcionários, a autonomia e a cooperação, a fim de tornar o trabalho como algo que remete ao prazer. Entretanto, a intensificação do ritmo de trabalho, advinda da introdução dos sistemas de gestão da qualidade configura-se como potencializadora de sentimentos de sofrimento.

O que acontece é que as empresas criam mecanismos de antecipação aos conflitos que, porventura, possam acontecer (CAPPILLE e BRITO, 2003). Esses mecanismos são, na verdade, práticas de gestão de pessoas, e vão desde políticas de salários e benefícios, até promessas de carreira ascendente. Corroborando com isso, está o desenvolvimento de uma dominação ideológica, onde o sujeito tende a assumir a organização como se ele fosse parte dela. Esses elementos fazem com que o trabalhador conduzido pelo medo de perder o emprego acabe se sujeitando às práticas organizacionais de controle e dominação.

Os elementos de empregabilidade utilizados pelas organizações dizem respeito à empresa hiper-moderna, onde parece só haver espaço para super-empregados, que devem ser super-homens ou super-mulheres, bonitos, felizes, altamente qualificados, que não cometem erros, enfim, indivíduos perfeitos. O indivíduo acaba tendo que reproduzir o próprio discurso da organização, conformando-se com essas exigências, incentivadas nos modelos flexíveis de produção.

Há que se destacar os elementos subjetivos do mundo do trabalho, em especial, o sofrimento e a inteligência o prazer, elementos negligenciados pelas organizações. Para Dejours (2004) um trabalho inteligente seria aquele onde o indivíduo foge das regras, das prescrições, dos códigos e das ordens de serviço. Nesse caso, a inteligência geralmente não é incentivada pela organização, pelo menos na prática. Todavia, o que impera no modelo de produção flexível é a exigência de trabalhadores inteligentes, criativos, flexíveis e capazes de se adaptar a qualquer situação. Mas o que se observa nas organizações é que o incentivo, na prática, é para indivíduos que manifestam comportamentos requeridos pela política interna, bem como não fujam das regras e prescrições.

Finalmente, o medo de perder o emprego faz com que os indivíduos acabem aceitando trabalhar nas condições e exigências impostas pela gestão da qualidade, como, por exemplo, a intensificação do ritmo de trabalho. Todavia, isso pode causar sentimentos de sofrimento no trabalho.

6.6 Objetividade e subjetividade

Dejours (2004, p.30), afirma que “*trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma*”. Trabalhar então, não é apenas produzir, mas, é também transformar, modificar e transformar a si mesmo. Essa ampliação do conceito traz consigo a subjetividade do indivíduo, a capacidade de transformar a si mesmo.

O paradoxo objetividade e subjetividade apresentado aqui, remete às dissonâncias apresentadas pelos sistemas de gestão da qualidade que preocupam-se mais com o controle do processo e com a capacidade de medir processos, desempenhos individuais e coletivos, esquecendo-se do caráter subjetivo dos indivíduos nas organizações. Dessa forma, a produção de subjetividades no trabalho não é contemplada. A subjetividade das organizações pode ser compreendida amparando-se nas relações de poder; identificação com a empresa e com a atividades desempenhadas, que, caso não aconteça pode gerar diversos conflitos; *stress*; cultura organizacional e seu universo simbólico; e, de uma forma geral, tudo aquilo que não pode ser “objetivado” ou “mensurado”. Araújo e Cianalli (2006) ressaltam que um elemento central nesse contexto é a neutralização das subjetividades pelos discursos de produtividade.

Os modelos de avaliação do trabalho não contemplam a formação de grupos informais dentro do sistema de produção que, estabelecem acordos entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar. Tal como se identificou com os estudos da Escola de Relações Humanas de Elton Mayo, as organizações também são espaços de formação de grupos informais, que atuam no sentido de regular modos de trabalho e a maneira de executar as atividades, mesmo que essas já estejam prescritas. Estes grupos estabelecem acordos informais a fim de produzir de acordo seus critérios, sem que necessariamente a organização tome conhecimento de sua existência.

Dejours (2004) conclui que a evolução contemporânea das formas de organização do trabalho parece sacrificar a subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade. Nesse sentido, o trabalhador ainda sofre com sua subjetividade reprimida tendo que passar por momentos onde o trabalho possui talvez um sentido de sofrimento, de repressão. O autor

ainda avança destacando que o trabalho possui duas partes: uma objetiva e outra subjetiva. Entretanto, o que é mais visto é a parte que pode ser medida.

7. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi o de discutir os paradoxos que o modelo de gestão da qualidade apresenta. Partindo da pressuposição de uma análise crítica, procurou-se identificar nos elementos de caráter paradoxal, aspectos que não são revelados em um primeiro olhar, mas que podem ser verificados, a partir de uma análise mais aprofundada.

Verificou-se que a participação, satisfação, flexibilidade, produtividade, prazer e objetividade, elementos presentes na gestão da qualidade e abordados neste trabalho, ganham novos contornos parecendo-se com o discurso apregoados pelas organizações. No entanto, tentou-se desvelar alguns pontos não tão discutidos pela literatura gerencial.

O modelo de gestão da qualidade ainda continua sendo adotado por um número expressivo de organizações. A maioria delas premida por exigências externas de fornecedores, clientes a fim de manterem-se competitivas no mercado. A gestão da qualidade, apesar de imprimir um discurso de maior autonomia e participação por parte dos empregados, carrega em seus fundamentos formas de controle muito mais intensas e abrangentes do que o controle tradicional por supervisão direta. Isso porque, ao controlar ideologicamente os empregados, esse modelo de gestão prega o controle pelos pares e o auto-controle. Essas sim são modalidades mais infalíveis do que as tradicionais (MIRANDA, CAPPELLE e FONSECA, 2008; p.15).

O propósito deste artigo não foi tentar mostrar os sistemas de qualidade como indesejáveis para as organizações, e sim, efetuar um esforço de análise com o propósito de revelar que a prática da gestão da qualidade nem sempre condiz com a teoria, ora humanizadora, difundida pelos modelos de produção flexíveis. Além disso, mostrar que, conforme destacam alguns autores citados no trabalho, a teoria da gestão da qualidade ainda é um corpo teórico em formação, e, nessa perspectiva, apresenta lacunas e necessita ser repensada, desenvolvida e questionada quanto à sua adoção.

8. Referências bibliográficas

- ARAUJO, S. M. de; CIANALLI, D. L. Trabalho e sobrevivência – o mundo da vida sob ameaça: racionalidade ou irracionalidade: **Sociedade e Estado**, Brasília, maio/ago. 2006, v.21, n.2, p. 289-313
- BOJE, D. M.; WINDSOR, R. D. The resurrection of taylorism: total quality management's hidden agenda. *Journal of Organizational Change Management*, v. 6, n. 4, p. 58-71, 1995.
- CAPPELLE. M. C. A; BRITO, M. J. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. **Revista Organizações e Sociedade**. V. 10, n.26, jan/Abr. 2003.
- CASTELHANO, L.M. O medo do desemprego e as novas organizações de trabalho. **Psicologia e Sociedade**. Abr. 2005, v.17, n.1, p.14-20
- CB 25 – **Comitê Brasileiro de Qualidade**. Disponível em:
< [http://200.20.212.34/cb25i/dados_estat.asp?Chamador=CB25&tipo="](http://200.20.212.34/cb25i/dados_estat.asp?Chamador=CB25&tipo=) > Acesso em 15/12/2008.
- CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**. v.7, n. 1, p.19-33. jan/jun, 2004.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination power in soft bureaucracies. **Organization Studies**. Berlin, 2000. v.21. p141-161.
- DIAS. R. Os ensinamentos dos gurus. **Revista Banas Qualidade**. P. 38 – 40. Ano XVI. N. 173. ed. Out/06
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. V.4, n.3, p. 27-34. set/dez, 2004.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. A Organização e a Sociedade Unidimensional: as contribuições de Marcuse. In: Encontro de estudos organizacionais, 2, Recife. **Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD**, 2002. 1CD.
- FASANO, C. A. Qualidade: a evolução de um conceito. **Revista Banas Qualidade**. Ano XVI, ed. set/06. p. 42-47.
- FERRO, J. R; GRANDE, M. M. Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao “modismo”. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.4, p.78-88, 1997.

- FISHER, T; HEBER, F; TEIXEIRA, A. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.35, n.1, p.56-69, 1995.
- JERMIER, J. Introducion: Critical perspectives on organizational process. **Administrative Science Quaterly**, v. 43, n.2, p.235-256, jun, 1998.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993. 386 p.
- MARTINS, R. A; NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão e Produção**. V.5, n.3, p.298-311, 1998
- MIRANDA, A. R. A; CAPPELLE, M. C. A; FONSECA, F. P. Controle Ideológico: uma Reflexão Teórica sobre os Princípios que Orientam as Práticas da Gestão da Qualidade. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2008, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RACHID, A; GITAHY, L. Programas de qualidade, trabalho e educação. **Em Aberto**, Brasília, ano15, n.65, jan/mar. 1995.
- ROSENFIELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, p. 202-227, 2004.
- SEWEEL, G, WILWINSON, B. Someone to watch over me' surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**. V.26. N. 2, maio. 1992.
- SILVA, M. O. **ISO 14000**. Cursos de Pós Graduação Lato Sensu (Especialização) à distância. Lavras: FAEPE, 2003.
- SILVA, R. C. Mudança no Controle Organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total: o caso da Siderúrgica Riograndense. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Portugal, v. 8, n. 2, p. 153-172, 2002.
- SUCESO, E. de P. Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualytimark Editora e Dunya Editora. 1998
- TOLOVI, JR. J. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.34, n.6, p.6-11, 1994.
- THOMPSON, K. R. Confronting the paradoxes in a total quality environment. **Organizational Dynamics**, p. 62-74, Winter 1998.
- TURCHI, L. M. Qualidade Total: Afinal de que estamos falando? **Texto para Discussão**, Brasília, v. 459, 1997. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1997/td_0459.pdf>. Acesso em: maio 2008.

Uma Proposta Teórico-Reflexiva acerca dos Paradoxos Presentes nos Modelos de Gestão da Qualidade
Adílio Renê Almeida Miranda, Fernanda Pierangeli Fonseca, Wellington Tavares, Aline Michelli Silva Penido, Ana Elisa Stacanelli
Avelar

VASCONCELOS, I. F. G de.; MASCARENHAS. A. O.; VASCONCELOS, F. C de. Gestão do paradoxo “passado versus futuro” uma visão transformacional da gestão de pessoas. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2006.

WOOD JR. T, URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo. Atlas. 1995, p. 152-171.

Artigo recebido em: 17/07/2009

Artigo aprovado em: 19/01/2010