



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Cunha Pina e, Miguel; Cunha Vieira da, João; Dahab, Sônia

Gestão da qualidade: uma abordagem dialéctica

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 5, núm. Esp, 2001, pp. 197-215

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009311>

- 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

---

## Gestão da Qualidade: uma Abordagem Dialéctica

---

Miguel Pina e Cunha  
João Vieira da Cunha  
Sônia Dahab

### RESUMO

Muitas publicações sobre a qualidade exaltam, naqueles que a implementam, comportamentos pouco compatíveis com a imagem e a prática de **verdadeiro gestor**, aquele que existe não apenas no mundo dos livros de gestão mas também em carne-e-osso. A exaltação dos comportamentos incomuns dos gestores de sucesso é materializada em histórias de empresas que, por praticarem a gestão desta forma excepcional, melhoraram radicalmente os seus resultados, quer em qualidade quer em rentabilidade. Aparentemente, pouco mais resta aos gestores que procuram a qualidade total, do que resignarem-se e esforçarem-se por adquirir esta nova (e desconfortável) forma de estar. Contudo, ao analisar estas histórias com mais profundidade, nelas encontramos muitos dos elementos da gestão tradicional, ainda que exercidos de uma forma qualitativamente diferente. Esses elementos proporcionam os resultados exigidos pela envolvente turbulência que muitas organizações enfrentam. São encontrados naquelas organizações em que a gestão tradicional (tese) se encontra com a gestão moderna (antítese), resultando não num compromisso, mas numa síntese. Daqui resultam cinco princípios de uma visão dialéctica da qualidade: (1) menos inspecção para promover a qualidade dos produtos, (2) controlo para promover a autonomia, (3) liderança autoritária para promover a participação, (4) desconfiança para promover a confiança, e (5) rotinização/planeamento rígido para promover a criatividade.

**Palavras-chaves:** qualidade; dialéctica; paradoxos.

### ABSTRACT

This paper departs from the consideration of paradox as an organizational phenomenon, supporting the thesis that traditional management (thesis) should meet modern management (antithesis), in order to build a synthesis and not to achieve a solution of compromise. The application of a dialectical perspective to quality management leads to five principles: (1) less inspection to promote product quality, (2) control to promote autonomy, (3) authoritative leadership to promote participation, (4) distrust to promote trust, (5) routinization/planning to promote creativity. These principles are discussed, leading to the conclusion that the dialectical synthesis resulting from the confrontation between the traditional and the critical versions of quality management, promotes a stimulating view of quality.

**Key words:** quality; dialectics; paradoxes.

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e a maturação da gestão da qualidade, fizeram este movimento de gestão extravasar do seu domínio industrial inicial, levando-o a adquirir proeminência em todos os sectores de actividade, incluindo os sectores público e privado, industrial e de serviços. Em simultâneo, a qualidade adquiriu o estatuto de campo teórico apetecível para a comunidade académica, o que gerou esforços significativos para a expansão e refinamento das suas bases teóricas. O presente trabalho enquadra-se nesta última preocupação, e visa explorar as fundações teóricas da qualidade a partir de um ponto de vista dialéctico. O objectivo é o de ilustrar que a faceta paradoxal da gestão pode ser descortinada no domínio da qualidade, e que um esforço de síntese entre ideias tradicionalmente tomadas como antagónicas pode oferecer uma visão teórica refrescante com potencial alcance prático.

Pretende-se neste artigo ilustrar o carácter inerentemente paradoxal da qualidade (à semelhança aliás do que ocorre com os fenómenos organizacionais em geral), e explorar a possibilidade de haver argumentos válidos quer no campo daqueles que defendem o lado tradicional da qualidade, objectivo, *hard* e masculino (*yin*), quer no campo crítico (ou *soft*, feminino, subjectivo ou *yang*), que valoriza as possibilidades de participação real, de autonomia, de confiança. Mais do que assumir a necessidade da escolha e a inevitabilidade de recolher a uma das trincheiras, explora-se aqui a possibilidade de, por via de uma síntese dialéctica, reunir o melhor dos dois mundos, reconhecendo a inseparabilidade entre *yin* e *yang*.

## PENSAMENTO DIALÉCTICO E QUALIDADE TOTAL

São duas as formas dominantes de abordagem teórica da qualidade. A primeira abordagem parte do trabalho das figuras parentais do movimento (Deming, Juran, Ishikawa) e toma a qualidade como uma técnica de gestão diferenciada e útil, procurando melhorar a compreensão das suas bases teóricas e condições de aplicabilidade (e.g., Imai, 1986). A segunda adopta uma posição crítica, cerrando fileiras em torno de modelos de pensamento pós-modernistas e ataca a qualidade por se tratar de uma versão revista e actualizada de velhas práticas industriais de base taylorista (e.g., Steingard e Fitzgibbons, 1993). Esta segunda tendência procura,

em última análise, denunciar a agenda escondida da qualidade (tendo por base Boje e Windsor, 1995). Parecem assim ser necessárias três grandes perspectivas para proceder à análise da qualidade: (1) a velha abordagem taylorista, (2) a gestão da qualidade tal como apresentada pelos seus defensores, e (3) tal como criticada pelos seus opositores pós-modernistas.

O taylorismo deverá constituir, por conseguinte, o ponto de partida de toda a reflexão sobre a relação entre o indivíduo e o trabalho. São os seguintes (vide Boje e Windsor, 1995) os princípios da organização científica do trabalho, enunciados por Taylor (1911):

- . As tarefas devem ser estruturadas de modo preciso e científico (recorrendo a estudos de tempos e movimentos), de forma a que se possa maximizar a utilização das capacidades de cada trabalhador.
- . A selecção dos trabalhadores adequados constitui uma tarefa crucial para o bom funcionamento da organização (devendo ser escolhidos trabalhadores motivados e controláveis).
- . Os trabalhadores devem ser induzidos a participar no sistema, de forma a internalizá-lo.
- . Os trabalhadores devem ser formados e controlados, de forma a que as suas tendências para a conspiração e a sabotagem sejam evitadas.

A insustentabilidade do taylorismo, devida às suas evidentes limitações enquanto filosofia, terá conduzido à assunção da qualidade. Assente em princípios aparentemente opostos aos do taylorismo, a qualidade valoriza a participação dos trabalhadores e depende dela, fomenta a autonomia a todos os níveis e substitui a vigilância dos supervisores pelo auto-controlo. Com a qualidade parece pois ter sido atingido um ponto de sofisticação em termos de desenvolvimento organizacional e uma concepção da natureza humana impensáveis a partir do taylorismo.

Os críticos, todavia, vêm desconstruindo as ideias predominantemente aceites sobre a qualidade e disseminadas pelos interesses vigentes, desocultando a agenda escondida da qualidade. No fundo, para estes autores (e.g., Boje e Windsor, 1995), a qualidade mais não faz do que **disfarçar** de pós-modernista uma forma de pensamento herdada da organização científica do trabalho. A qualidade não seria mais, portanto, que uma versão *soft* do taylorismo, adequada aos tempos correntes. Assim, e sob as palavras de ordem da participação, das equipas auto-geridas e do auto-controlo, seriam usados truques psicológicos para favorecer a aceitação voluntária dos interesses da gestão, a internalização do taylorismo e o controlo panóptico (responsável pela transformação de cada pessoa no seu

próprio *big brother*, para usar a sugestiva expressão de Steingard e Fitzgibbons [1993]).

Deste modo, mais do que uma técnica de gestão benigna, a qualidade seria de facto uma máscara que mal oculta o rosto sombrio de um taylorismo recauchutado para o século XXI (vide Boje e Windsor, 1995). O Quadro 1 contrasta o taylorismo com as duas visões da qualidade mencionadas acima.

**Quadro 1: Do Taylorismo à Qualidade (versões explícita e oculta)**

<b>Taylorismo</b>	<b>Qualidade (versão oficial)</b>	<b>Qualidade (agenda escondida)</b>
Especialização	Multi-especialização	Substituibilidade dos RH
Controlo hierárquico	Auto-controlo	Controlo panóptico
Obediência	Envolvimento	Auto-taylorização
Ênfase na organização	Ênfase no desenvolvimento dos empregados	Ênfase no desenvolvimento individual para alcançar os objectivos da empresa
Autoridade	Democracia	Ilusão democrática
Modernista	Pós-modernista	Neo-modernista

Defendemos neste trabalho que a relação entre a defesa da qualidade e a sua crítica pós-modernista enferma do mesmo tipo de limitação que tem tolhido a teoria da gestão: o facto de se tratar de uma tese de confrontação, que a uma ideia opõe o seu negativo. O nosso argumento é o de que é possível criar uma visão de síntese criativa e potencialmente útil entre opostos. Mais do que entender a qualidade como uma versão nova do taylorismo (Boje e Windsor, 1995) **ou** como um movimento de renovação da gestão (Grant, Shani e Krishnan, 1994), a qualidade pode ser ambas as coisas, como o demonstram os diferentes resultados observados por Casper e Hancké (1999) nas indústrias de automóveis francesa e alemã. Consoante a forma de implementação escolhida, tanto se pode seguir a via taylorista como o caminho renovador. Consoante a profundidade e o empenho com que a qualidade é perseguida, ela tanto pode resultar em mudanças genuínas como em superficiais operações de cosmética na forma como a organização é gerida (Blackburn e Rosen, 1996). Como tal, defende-se que a qualidade não é intrinsecamente uma coisa ou outra, podendo ser aquilo que dela se fizer.

Uma abordagem dialéctica da qualidade total não visa portanto à busca de uma solução de compromisso entre tese e antítese, mas antes a construção de novas formas de pensamento a partir das oposições anteriores. A necessidade de aplicação de uma grelha dialéctica à análise da gestão da qualidade encontra suporte em anterior evidência de tensões dialécticas na qualidade (vide Zbaracki,

1995) e decorre do facto de uma tal grelha permitir abordar de forma criativa os **pontos negros** da qualidade sem perder de vista os seus objectivos de gestão, nem esquecer que se trata de uma técnica orientada para a melhoria dos resultados organizacionais.

O resto do texto está estruturado em torno da apresentação de cinco princípios dialécticos da qualidade total. A estrutura reflecte o modo dialéctico de abordagem da qualidade aqui proposto: a uma tese opõe-se uma antítese. As duas formas são finalmente abordadas em simultâneo no exercício de síntese.

## CINCO PRINCÍPIOS DIALÉCTICOS DA QUALIDADE TOTAL

O uso de um modelo dialéctico significa que se procura aceder a um novo estado de conhecimento organizacional através do confronto dos dois pólos de um paradoxo. Sendo os paradoxos uma **matéria-prima** reconhecidamente útil para a construção de teorias de organização e gestão (Poole e Van de Ven, 1989), eles serão aqui utilizados num esforço de releitura da gestão da qualidade total. A natureza paradoxal da gestão da qualidade foi já notada anteriormente (Thompson, 1998), mas um esforço dialéctico de construção teórica permanece por realizar. Este trabalho dá um primeiro passo nesse sentido, sendo necessário que outros se lhe sigam, nomeadamente dotados de uma componente empírica. A apresentação seguinte não visa, como tal, fornecer **uma melhor maneira** de gerir a qualidade, mas antes ilustrar possibilidades de análise e aplicação insuficientemente exploradas. O Quadro 2 resume os cinco princípios que serão tratados neste trabalho. Outros poderão evidentemente ser procurados e explorados em futuros trabalhos.

**Quadro 2: Qualidade: Cinco Teses, Antíteses e Sínteses**

<b>Tese</b>	<b>Síntese</b>	<b>Antítese</b>
Detecção de erros depois do processo	Melhoria dos produtos durante o processo	Antecipação preventiva dos erros
Controlo	Estruturas mínimas	Autonomia
Liderança autoritária	Participação enquadrada por um conjunto de regras autoritariamente definidas	Liderança participativa
Estandardização	Confiança mínima	Confiança
Planeamento e rotina	Improvisação	Criatividade

## **Princípio 1: Menos Inspeção para Promover a Qualidade dos Produtos**

No início, a palavra era **inspecção**: para aumentar a qualidade, aumentava-se a inspecção. O advento do planeamento redireccionou o foco de análise de depois para antes do processo: o importante não é a detecção mas o evitamento dos erros. Dialecticamente, antes e depois podem encontrar-se no **durante**.

### **Tese: A qualidade resulta da detecção de erros.**

A primeira forma de abordagem da qualidade tomava a inspecção como prática (Bounds et al., 1994). O alvo eram os problemas ocorridos. Por comparação com os padrões, os produtos defeituosos eram eliminados ou retrabalhados, numa prática que rapidamente viria a ser criticada pelos problemas de ineficiência que coloca. Neste modo, só a confrontação com os *outputs* do trabalho permitiria resolver falhas de qualidade.

A qualidade seria, deste modo e nesta abordagem, uma questão de reacção. Embora normalmente dita uma prática do passado, a inspecção parece continuar a ser corrente nos nossos dias (e.g., Gevirtz, 1994). As suas limitações, no entanto, são evidentes, incluindo os já referidos problemas de ineficiência e a possibilidade de escaparem produtos defeituosos para os consumidores.

### **Antítese: A qualidade resulta da antecipação dos erros potenciais.**

Mais do que detectar erros depois de estes terem ocorrido, a empresa deve procurar antecipar os erros prováveis e remover as suas causas potenciais. Desta forma se assinala a indesejabilidade do erro, em vez de se assumir a sua inevitabilidade. A abordagem preventiva (Gevirtz, 1994), em vez de aceitar a existência de um nível de erro aceitável, define como objectivo os zero erros.

As consequências nefastas da não-qualidade quer dentro da organização (desperdício de materiais, gastos de mão-de-obra), quer no exterior (comentários negativos dos consumidores, degradação da reputação), tornam premente a antecipação das fontes de perda de qualidade. As vantagens de uma abordagem proactiva são evidentes e passam, entre outros possíveis factores, por um potencial aumento da eficiência, pelo afinamento dos processos e por uma pedagogia anti-erro.

### **Síntese: A qualidade resulta da melhoria dos produtos durante o processo.**

Nas abordagens anteriores, a qualidade era vista como ausência de não qualidade. Sendo os erros detectados *a priori* (por prevenção) ou *a posteriori* (por

inspecção), o objectivo era o de evitar que ao consumidor chegassem produtos não conformes às especificações.

Outra forma de entender a qualidade é aquela que, não negando a importância de prevenir o que se pode antecipar e de inspeccionar o que não pode ser previsto, toma o próprio processo e a sua melhoria como fonte de criação de valor para o cliente e, portanto, de qualidade por uma de duas vias: (1) diminuição de custos ou (2) aumento da qualidade. Esta filosofia subjaz, por exemplo, ao *kaizen* (Imai, 1986): o importante não é apenas atingir um patamar próximo da perfeição dos zero erros, como aprender a melhorar em permanência, de modo que a qualidade não se transforme numa medida estática de validade interna sem expressão adequada junto do consumidor, nem na falta de capacidade de acompanhamento do dinamismo do mercado.

A qualidade dos produtos não será tanto uma questão de inspecção ou de antecipação, como o resultado do esforço de todos os trabalhadores durante o processo. Com base na recolha interna ou externa de fontes de oportunidades, contribui-se de facto para a qualidade dos produtos. Esta perspectiva poderá também ajudar a limitar os prejuízos da adopção e utilização incorrectas da qualidade (devida a pressões de moda ou à tentativa de aquisição de legitimidade organizacional; Abrahamson [1996]; Westphal, Gulati e Shortell [1997]), as quais poderão neutralizar os seus potenciais efeitos positivos, por força da rotinização de procedimentos mantidos a bem da eficiência (Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 1999) e não necessariamente da criação de valor para o cliente.

## **Princípio 2: Controlo para Promover a Autonomia**

A qualidade implica doses elevadas de controlo (de processos, de resultados), mas também de autonomia (sob a forma de participação ou da utilização de equipas). Como controlo e autonomia tendem a ser vistos como opostos, torna-se necessário encontrar alguma forma capaz de combinar ambos os ingredientes de um modo criativo, eficaz e não intrusivo.

### **Tese: A qualidade resulta do controlo.**

Parece pacífico que a qualidade implica a existência de níveis elevados de controlo. A importância da consistência e da fiabilidade dos produtos/serviços faz do controlo um imperativo para a gestão da qualidade. A implementação de normas e de padrões, bem como a verificação periódica dos resultados, enquadram-se nesta preocupação.



A importância do controlo é um dado explícito na literatura da qualidade. A variância descontrolada nos processos e resultados é a causa principal dos problemas da qualidade, tendo por isso que ser controlada por aqueles que trabalham na linha da frente (Hackman e Wageman, 1995). À gestão compete melhorar a compreensão das causas da variância, bem como explorar a informação contida na variação (Deming, 1986). A implementação de sistemas de controlo apertados, deu origem à própria crítica da standardização da sociedade e das respectivas organizações (Levitt, 1972), sendo frequentemente tomada como uma das imagens mais populares da qualidade.

### **Antítese: A qualidade resulta da autonomia.**

A qualidade requer a participação de indivíduos (e.g., caixas de sugestões) e de equipas (e.g., círculos da qualidade). Indivíduos e equipas tendem a apresentar melhores resultados quando lhes é dada a possibilidade de autonomia ou controlo sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, a investigação em psicologia do trabalho demonstra que níveis elevados de autonomia constituem uma das características das funções motivadoras (Hackman e Oldham, 1980).

Combinando o potencial de motivação decorrente da autonomia individual com a responsabilidade que ela acarreta, empregados autónomos tenderão a manifestar o tipo de orientação desejado para a gestão da qualidade: implicação voluntária e proactiva, em vez do cumprimento de regras.

### **Síntese: A qualidade resulta da existência de estruturas mínimas.**

A gestão da qualidade implica níveis elevados de autonomia mas também níveis elevados de controlo. Uma solução dialéctica para este dilema passa pelo recurso às chamadas estruturas mínimas. Estruturas mínimas são sistemas de controlo em que são definidos apenas alguns elementos (prazos, responsabilidades, objectivos), sendo os restantes deixados à autonomia da equipa. Ou seja, nas estruturas mínimas existe um número pequeno de **grandes** regras (vide Brown e Eisenhardt, 1997). A função da organização e dos seus líderes e gestores consiste em zelar pelo respeito e cumprimento do conjunto de regras que constituem a essência da estrutura mínima. No interior dessa estrutura, a equipa dispõe de um espaço de controlo e autonomia que parece crucial para o cumprimento das suas funções.

Apenas o controlo das fontes de variância pela gestão pode permitir que seja dada autonomia para a respectiva resolução aos empregados da linha da frente. As estruturas mínimas permitem, portanto, resolver o dilema da necessidade simultânea de controlo e de autonomia: fornecem um enquadramento para a

acção, mas não definem a acção propriamente dita; controlam, mas não inibem a escolha individual; existem mas não se intrometem.

### **Princípio 3: Liderança Autoritária para Promover a Participação**

A qualidade é normalmente entendida como consequência da existência de participação e, por conseguinte, de liderança democrática. Todavia, o processo é habitualmente descrito como *top down*, o que implica a existência de figuras de autoridade formalmente designadas. A acção participativa enquadrada por líderes autoritários/afirmativos, poderá constituir uma resposta ao dilema encerrado neste ponto.

#### **Tese: A qualidade é função da autoridade da liderança.**

A qualidade é, antes de mais, uma responsabilidade da gestão, devendo os esforços tendentes à implementação de uma filosofia da qualidade iniciar-se no topo. O processo de implementação da qualidade deve como tal ser executado de forma descendente (*top down*).

A centralização da autoridade apresenta diversas vantagens, nomeadamente a redução das incompatibilidades entre as actividades e decisões de diferentes equipas transfuncionais e a facilitação do empenho da gestão intermédia (Hackman e Wageman, 1995). Lideranças autoritárias reduzem (ou eliminam) a necessidade de negociação, atenuando a componente política da implementação de novos processos.

Um estudo de Edmonson (1995) sobre a melhoria da qualidade num hospital permitiu tirar uma conclusão pertinente: uma fonte de aprendizagem importante eram os erros de dosagem das drogas ministradas aos pacientes. Tais erros, embora indesejados por razões óbvias, permitiam adquirir conhecimento sobre as consequências de dosagens erradas. Nas equipas com chefes mais apoiantes, verificava-se não só um maior número de erros registados, como uma atitude mais benigna em face do erro, do que nas equipas com chefes mais distantes e severos. Em linha com estes dados, pode-se concluir que uma liderança autoritária pode facilitar a aprendizagem, desde que cumprindo alguns requisitos que serão especificados adiante.

#### **Antítese: A qualidade decorre da participação de todos os empregados.**

Apesar da directividade do processo e da sua estreita articulação com as ordens provenientes do topo, espera-se que os empregados sejam participantes activos. Daí que as técnicas mais usadas pelas empresas norte-americanas, no que se refere à gestão da qualidade (vide Hackman e Wageman, 1995), sejam a formação

de equipas de trabalho para resolução de problemas, seguida da formação - com uma incidência importante na área comportamental.

A constituição de círculos da qualidade e as reuniões para a qualidade entre gestores e empregados são apenas dois exemplos da importância da participação e do envolvimento dos empregados. Uma aplicação mais radical do princípio da participação é o avançado pelo caso das empresas que implementam equipas autodirigidas, num esforço de **democratização** da qualidade. Um inquérito da KPMG (referido por Hackman e Wageman [1995]), revelou que 15% das empresas recorriam a estes grupos, aumentando este valor para os 50% no caso de empresas com programas de qualidade com duração superior a cinco anos.

A relevância da participação dos empregados é de resto consonante com a filosofia de recursos humanos explicitada por Deming, que via na aprovação social e no reconhecimento público fontes importantes de motivação dos trabalhadores.

**Síntese: A qualidade decorre da participação enquadrada por uma liderança autoritária.**

A implementação eficaz de programas da qualidade decorre da conjugação de duas forças aparentemente antitéticas: (1) uma clara condução e direcção por parte da gestão de topo; (2) um enviesamento no sentido da participação, do trabalho em equipa e da colaboração interdepartamental. A necessidade simultânea de participação e directividade encerra um dilema (alta participação *versus* baixa decisão), de cuja correcta gestão depende o sucesso da implementação da qualidade.

**Princípio 4: Desconfiança para Promover a Confiança**

A confiança é um tema central na teoria de gestão contemporânea (e.g., Kramer e Tyler, 1996), sendo designadamente considerada condição *sine qua non* para a gestão das novas formas organizacionais. Inicialmente, todavia, a gestão da qualidade notabilizou-se pelo recurso a formas de organização e controlo orientadas para a standardização e para a aplicação de normas que tornassem a confiança um elemento dispensável e desnecessário. Donde a questão: deve a qualidade tomar lugar em ambientes standardizados ou baseados na confiança?

**Tese: A qualidade tem lugar em ambientes de standardização.**

Uma das condições necessárias para a implementação da gestão da qualidade refere-se à existência de um conjunto de normas e mecanismos de controlo capazes

de assegurar a menor variabilidade possível. Daí a importância, por exemplo, dos processos de controlo estatístico e das normas da qualidade.

Num tal contexto, a variância é o principal inimigo e constitui o alvo da atenção da gestão e dos trabalhadores. Dada a importância do cumprimento do previsto, ambientes de não-estandardização constituem ambientes de não-qualidade. Neste caso, mais do que confiar na racionalidade e na capacidade de discernimento dos empregados, há que criar um contexto em que a discricionariedade dos empregados seja eliminada e substituída pela racionalidade do próprio sistema.

### **Antítese: A qualidade tem lugar em ambientes de confiança.**

Uma das condições necessárias para a implementação da gestão da qualidade refere-se à existência de um ambiente de confiança ancorado num propósito comum (Thompson, 1998).

A confiança parece necessária para a eliminação do medo (ponto 8 do método de gestão de Deming [1986]), o qual é por seu turno um obstáculo importante à participação plena. Empregados receosos terão comportamentos defensivos e não apresentarão o género de compromisso com a organização necessário para a colocação em prática da qualidade. Por outro lado, só a existência de confiança e de disposições afectivas positivas entre os membros do grupo permitirá a construção de equipas coesas (Thompson, 1998), uma característica que poderá, por sua vez, favorecer o recurso a equipas com níveis elevados de autonomia (Neck e Manz, 1996).

A recente proeminência da confiança na literatura da gestão decorre da necessidade de criar mecanismos de controlo não intrusivos, capazes de constrangir sem coartar a criatividade e o desejo de participação. A ideia de que a melhor forma de controlar é não controlar aplica-se a este caso. Os mecanismos de controlo adquirem o dom da invisibilidade, dão lugar à confiança e à pressão do grupo no sentido do respeito do objectivo comum da equipa e da própria organização. Como esclarece Thompson (1998, p. 63), neste tipo de sistema “não há lugar para hereges”. A confiança na equipa e a crença na organização e nos seus objectivos são um requisito básico.

### **Síntese: A qualidade tem lugar em ambientes caracterizados pela confiança mínima.**

A ultrapassagem, por via dialéctica, deste paradoxo remete para o conceito de confiança mínima. A ideia de confiança mínima procura desmentir a necessidade de que na organização haja necessidade de desocultação das características

e afectos pessoais em grau elevado. Nas organizações de trabalho, a confiança deve existir apenas na justa medida em que facilitar o trabalho conjunto. O que significa que a ideia de confiança deve ser substituída por um estereótipo de confiabilidade: os membros da equipa confiam uns nos outros porque têm um objectivo partilhado e porque a organização dispõe de mecanismos de controlo que punirão aqueles que puserem em causa esta noção de confiabilidade.

Exigir confiança interpessoal profunda quando, cada vez mais, as equipas de trabalho se revestem de carácter temporário, representaria uma violação da privacidade individual sem acrescentar algo de necessariamente positivo à organização. Considere-se, por exemplo, o caso do pensamento grupal (Janis, 1971), em que o mais importante é não trair a confiança do grupo, mesmo que intimamente se esteja em desacordo com ele.

A confiança mínima representa uma forma despersonalizada de confiança (Jarvenpaa e Shaw, 1998), a qual decorre da existência de comprometimento e consenso mínimos, enquadrados por uma estrutura mínima de integração. Tendo estes elementos sido discutidos de forma aprofundada noutro local (Cunha, Cunha e Kamoche, 1999), dispensa-se aqui a repetição do argumento e limita-se a discussão à constatação de que a qualidade não dispensa a existência de uma estrutura normalizadora, nem de níveis mínimos de confiança. O que significa, por outras palavras, que parece não ser suficiente um sistema despersonalizado, mas que é aparentemente excessiva a construção de **irmandades** em que qualquer **heresia** será punida.

### **Princípio 5: Rotinização/Planeamento Rígido para Promover a Criatividade**

O debate rotina/inação tem história em teoria da gestão (vide Fonseca, 1998). São conhecidas as vantagens e os inconvenientes de cada um destes resultados: a rotina é necessária para aumentar a eficiência, diminuir a variância e aproveitar a aprendizagem utilitária; a inovação é necessária para manter a qualidade focada nos critérios do cliente (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), para agilizar a capacidade adaptativa da organização e para exercitar a aprendizagem exploratória.

#### **Tese: A qualidade implica a existência de rotinas e de planeamento.**

Uma forma de definir qualidade é aquela que a entende como significando conformidade, consistência, ou redução/ausência de variância (e.g., Reeves e Bednar, 1994). Significa isto que a qualidade implica a existência de um sistema

de planeamento, rotinização e verificação, capaz de manter os processos nos limites antecipados. Como em qualquer processo guiado pela gestão e implementado de forma descendente (*top down*), o planeamento constitui uma condição de partida. Ou seja, não há lugar neste quadro para pensamento *out of the box*, ou para a busca de soluções divergentes em relação ao planeado.

Neste sentido, a gestão da qualidade pode ser tomada como significando planeamento rigoroso e redução da incerteza. O recurso a planos, programas, *multi-point data checklists* ou sistemas de controlo estatístico, constitui a face mais visível do elemento de *management by planning* da qualidade.

### **Antítese: A qualidade implica a ocorrência de criatividade.**

Como se viu, a qualidade pode ser tomada como sinónimo de planeamento e rotinização: sem planeamento/rotinização, arrisca-se a consistência desejada e esperada pelos clientes. A envolvente organizacional, porém, encontra-se sujeita a mudanças constantes, tenham elas origem nos clientes, na evolução da tecnologia ou nas acções dos concorrentes (e.g., Bettis e Hitt, 1995). Para fazer face a estas mudanças e garantir que os produtos não estão conformados apenas a necessidades estabelecidas internamente (Takeuchi e Quelch, 1983), as organizações têm não apenas que melhorar a sua capacidade de aprendizagem utilitária (*exploitation*), como também a sua aprendizagem exploratória (*exploration*) (March, 1991). A promoção de ideias criativas é um vector importante da gestão da qualidade (Thompson, 1998) e uma faceta crucial para a colocação em prática da aprendizagem exploratória. Deverá, portanto, ser criada uma envolvente facilitadora do surgimento e aproveitamento de ideias. São as ideias criativas que originam, por exemplo, as sugestões capazes de transformar em prática o conceito de melhoria contínua. A importância da emergência de soluções é justificável pelo facto de se tratar de um processo ascendente (*bottom up*).

Neste sentido, a qualidade deve proporcionar as condições necessárias para o surgimento da criatividade e a respectiva canalização para inovações organizacionais. Factores individuais, culturais e estruturais (e.g., Williams e Yang, 1999) podem facilitar ou inibir a criatividade e, portanto, o surgimento de sugestões e contributos para a melhoria da qualidade.

### **Síntese: A qualidade implica a capacidade de improvisação.**

Dialecticamente, existe a possibilidade de conjugar planeamento e emergência num único processo. Esse processo é a improvisação, ou a capacidade de resolver problemas em tempo-real, fazendo uso dos recursos disponíveis. Ao contrário de utilizações populares do termo, improvisar não é **desenrascar** uma (falsa)

solução. A improvisação implica a existência de uma estrutura no quadro da qual se analisam e resolvem problemas não previstos e se apetrecha a organização com a capacidade de resposta às situações não antecipadas nem acomodadas pelo planeamento.

Combinando a existência de estrutura e planeamento com a possibilidade de adaptar localmente e de resolver problemas não antecipáveis, a improvisação revela-se um conceito potencialmente útil para a gestão da qualidade. Se, apesar da retórica em contrário, a qualidade não obedece escrupulosamente aos cânones do planeamento (Zbaracki, 1995), então é necessário dotar as organizações da capacidade de resolver no momento (*just-in-time*, dir-se-ia) os problemas não previstos. Todavia, a existência de uma estrutura mínima impede a criatividade despoletada pela improvisação de tomar rumos não desejados pela organização e não interessantes do respectivo ponto de vista.

A proposta de que planeamento e aprendizagem devem coexistir nas organizações, recebe confirmação empírica dos dados recolhidos por Brews e Hunt (1999) junto de 656 empresas, os quais mostram que o debate planeamento/aprendizagem não se resolve pela confrontação mas pela síntese: planeamento formal e aprendizagem incremental são ambas parte das boas práticas de planeamento estratégico, particularmente em envolventes instáveis.

Deste modo, mais do que escolher entre planeamento/estrutura ou aprendizagem/emergência, parece recomendável considerar a possibilidade de recorrer à combinação de ambos através da improvisação no contexto de estruturas mínimas.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Este artigo inscreve-se numa linha de investigação que tem procurado desenvolver a teoria da gestão da qualidade (e.g., Anderson, Rungtusanatham e Schroeder, 1994; Dean e Bowen, 1994). Com este propósito, procurou-se neste trabalho explicitar a existência de tensões antagónicas na gestão da qualidade e ilustrar, com alguns exemplos, as vantagens da aplicação de uma grelha de análise dialéctica às questões da qualidade.

Não se pretendeu construir uma melhor alternativa, mas tão somente ilustrar a possibilidade de entender a gestão da qualidade como gestão de paradoxos. Uma explicação possível para os casos de fracasso na utilização de sistemas da qualidade reside justamente no deficiente entendimento da natureza contraditória dos processos em uso na gestão da qualidade.

A necessidade de entender a contradição como um elemento central da gestão da qualidade pode ser ilustrada pela simetria *yin-yang*. Esta simetria, mais do que sugerir oposição, convida à sugestão de um movimento contínuo, em que as duas forças em presença se interpenetram num movimento perpétuo. Mais que elementos opostos, *yin* e *yang* podem ser tomados como complementares: o *yin*, correspondente à parte escura, refere-se ao feminino e ao maternal, sendo representado pela Terra; o *yang*, relativo ao lado masculino e ao poder criativo, está associado ao Céu. Noutras palavras, o *yin* refere-se à mente feminina, intuitiva e complexa, e o *yang* ao racionalismo e objectividade masculinas. Transportando este simbolismo para a gestão da qualidade, poder-se-á dizer que a qualidade não é resultado de *yin* ou de *yang* mas da complementaridade de ambos. Tal como ilustrado pela representação gráfica, cada um dos elementos, mesmo que relativo a uma realidade própria e identificável, transporta consigo o seu oposto.

**Figura 1: YIN-YANG**



Mais do que procurar uma lógica adversativa nas duas interpretações da qualidade (a **oficial** e a crítica), parece relevante e indicado procurar uma via de integração capaz de juntar o melhor destes dois mundos de teoria e aplicação, de mudança *hard* e de mudança *soft* (Epstein e Roy, 1997), de alterações radicais e incrementais (Reger et al., 1994). É nossa convicção que um exercício de síntese dialéctica permitirá ajudar a qualidade a evoluir no sentido de uma teoria e uma *práxis* capazes de servir simultaneamente aos propósitos que presidem à sua



aplicação empresarial (e.g., aumento da eficiência, maior adequação ao uso pelos consumidores), mas também ao seu potencial enquanto instrumento de desenvolvimento humano. Acreditamos que estes dois objectivos não são mutuamente excludentes e que o modelo dialéctico que aqui foi apresentado pode contribuir para os aproximar. Por outras palavras, tal como em *yin-yang*, também o lado masculino da gestão da qualidade (*yin*) se combina com o seu lado mais reflexivo e intuitivo (*yang*). Tal como em *yin-yang*, também aqui cada um dos elementos contém e está contido no seu oposto, num processo dialéctico que não tem sido convenientemente estudado e cujo potencial se espera que este artigo tenha tornado mais exposto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E.

Management fashion. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 254-285, 1996.

ANDERSON, J. C.;

RUNGTUSANATHAM, M.;

SCHROEDER, R. G.

A theory of quality management underlying the Deming management method. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 472-509, 1994.

BETTIS, R. A.;

HITT, M. A.

The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 7-19, 1995.

BLACKBURN, R.;

ROSEN, B.

Human resource management practices and total quality management. **Advances in the Management of Organizational Quality**, v. 1, p. 245-298, 1996.

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.

BOUNDS, G. et al.

**Beyond total quality management** - toward the emerging paradigm. New York: McGraw-Hill, 1994.

BREWS, P. J.;

HUNT, M. R.

Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 889-913, 1999.

BROWN, S. L.;

EISENHARDT, K. M.

The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 1-34, 1997.

CASPER, S.;

HANCKÉ, B.

Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries. **Organization Studies**, v. 20, n. 6, p. 961-985, 1999.

CUNHA, J. V.;

CUNHA, M. P.;

KAMOCHE, K.

**Minimal networks:** a contribution to the understanding of control in trust-based organizations. Lisboa, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 1999. working paper 361.

DEAN, J. W.;

BOWEN, D. E.

Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 392-418, 1994.

DEMING, W. E.

**Out of the crisis.** Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

EDMONSON, A. C.

Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 1, p. 5-28, 1995.

EPSTEIN, M. J.;

ROY, M. J.

Using ISO-14000 for improved organizational learning and environmental management. **Environmental Quality Management**, p. 21-30, Autumn 1997.

FONSECA, J. M.

**O paradoxo da inovação** - a necessidade de certeza num mundo imprevisível. Oeiras: Metáfora, 1998.

GEVIRTZ, C.

**Developing new products with TQM.** New York: McGraw-Hill, 1994.

GRANT, R. M.;

SHANI, R.;

KRISHNAN, R.

TQM's challenge to management theory and practice. **Sloan Management Review**, p. 25-35, Winter 1994.

HACKMAN, J. R.;

OLDHAM, G. R.

**Work redesign.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HACKMAN, J. R.;

WAGEMAN, R.

Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 309-342, 1995.

IMAI, M.

**Kaizen:** the key to Japanese competitive success. New York : Random House, 1986.

JANIS, I.

Groupthink. **Psychology Today**, p. 271-279, Nov. 1971.

KRAMER, R. M.;

TYLER, T. R. (Eds.).

**Trust in organizations.** London: Sage Publications, 1996.

LEVITT, T.

Production line approach to service. **Harvard Business Review**, p. 41-52, Sept./Oct. 1972.

MARCH, J. G.

Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.

NECK, C. P.;

MANZ, C. C.

Total leadership quality: integrating employee self-leadership and total quality management. **Advances in the Management of Organizational Quality**, v. 1, p. 39-77, 1996.

PARASURAMAN, A.;

ZEITHAML, V. A.;

BERRY, L. L.

A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 4, n. 4, p. 41-50, 1988.

POOLE, M. S.;

VAN DE VEN, A. H.

Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 562-578, 1989.

REEVES, C. A.;

BEDNAR, D. A.

**Defining quality:** alternatives and implications. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

REGER, R. K. et al.

Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 565-584, 1994.

STEINGARD, D. S.;

FITZGIBBONS, D. E.

A postmodern deconstruction of total quality management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 6, n. 5, p. 27-42, 1993.

TAKEUCHI, H.;

QUELCH, J. A.

Quality is more than making a good product. **Harvard Business Review**, p. 139-145, July/Aug. 1983.

THOMPSON, K. R.

Confronting the paradoxes in a total quality environment. **Organizational Dynamics**, p. 62-74, Winter 1998.

WEICK, K. E.;

SUTCLIFFE, K. M.;

OBSTFELD, D.

Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1999. v. 1. p. 81-123.

WESTPHAL, J. D.;

GULATI, R. E.;

SHORTELL, S. M.

Customization or conformity: an institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Strategic Management Journal**, v. 42, p. 366-394, 1997.

WILLIAMS, W. M.;

YANG, L. T.

Organizational creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of creativity**. New York: Oxford University Press, 1999. p. 373-391.

ZBARACKI, M.

**What people say and what people do:** the rethoric and reality of change. Chicago, University of Chicago, 1995. working paper.