



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

LIS LISBOA BERNARDINO

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE
TOTAL (GQT) NA ADMINISTRAÇÃO ATUAL DE EMPRESAS
BAIANAS QUE TRILHAM O CAMINHO RUMO À
EXCELÊNCIA**

Salvador
2014

LIS LISBOA BERNARDINO

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE
TOTAL (GQT) NA ADMINISTRAÇÃO ATUAL DE EMPRESAS
BAIANAS QUE TRILHAM O CAMINHO RUMO À
EXCELÊNCIA**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Acadêmico em Administração da
Universidade Federal da Bahia, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco L. C. Teixeira.

Salvador
2014

P444 Bernardino, Lis Lisboa.

A influência do modelo de gestão de qualidade total (GQT) na administração atual de empresas baianas que trilham o caminho rumo a excelência./ Lis Lisboa Bernardino. – Salvador, 2014.

197 f.: Il.

Orientador: Francisco L. C. Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração. Núcleo de pós-graduação em Administração,
2014.

1. Modelos de gestão 2. Gestão da qualidade total - GQT 3. Modelo de excelência em gestão -MEG I. Teixeira, Francisco L. C. II. Título.

CDD 658.56

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE LIS LISBOA BERNARDINO ALUNA DO CURSO DE MESTRADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

Aos vinte e sete dias do mês de março do ano dois mil e catorze, às quinze horas, na sala seis (06) do primeiro andar da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, a comissão julgadora eleita pelo Colegiado deste Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, composta pelos Professores Dr. **Francisco Lima Cruz Teixeira** (EAUFBA/NPGA) orientador da aluna, Dr. **Silvio Vanderlei Araújo Sousa** (Diretor da MDS Tecnologia da Informação) e Dr. **Horácio Nelson Hastenreiter Filho** (NPGA/EAUFBA), se reuniu em sessão pública deste Colegiado para julgar o trabalho de dissertação, intitulado

A influência do Modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) no desempenho atual das empresas brasileiras que implementam o conceito pouco à medida

de autoria de **LIS LISBOA BERNARDINO**. Realizada a defesa pública da dissertação a aluna foi submetida à argüição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora, após analisar a defesa da dissertação feita pela aluna, concluiu que esta merece ser

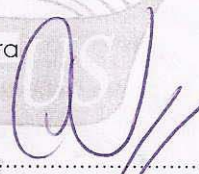
APROVADO

Nada mais havendo a ser tratado, esta comissão julgadora encerrou os trabalhos do qual lavrei a presente ata que, após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientador, pelos demais membros da banca, pelo coordenador deste Núcleo de Pós-Graduação e pela aluna.

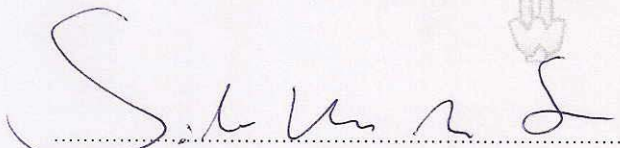
Salvador, 27 de março de 2014.



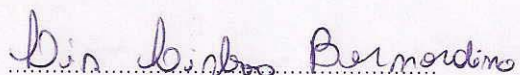
Prof. Dr. **Francisco Lima Cruz Teixeira** - Orientador
Doutor em Política de Ciência e Tecnologia - University of Sussex, Inglaterra
Professor Titular da Universidade Federal da Bahia - UFBA



Prof. Dr. **José Célio Silveira Andrade**
Doutor em Administração - UFBA
Coordenador do NPGA



Prof. Dr. **Silvio Vanderlei Araújo Sousa**
Doutor em Administração - UFBA
Diretor da MDS Tecnologia da Informação



Lis Lisboa Bernardino
Mestranda



Prof. Dr. **Horácio Nelson Hastenreiter Filho**
Doutor em Administração - UFBA
Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia - UFBA

*A meus pais, Márcia e Bernardino,
cujo amor e compreensão permitiu-me concluir mais esta etapa.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

À minha família fonte inesgotável de amor e carinho. Agradeço, principalmente, aos meus pais Bernardino e Márcia por todo apoio e compreensão. Agradeço também a Flavinho pelo companheirismo. Sem a ajuda de vocês eu não estaria concluindo mais esta caminhada.

Ao meu orientador, professor Francisco Lima Cruz Teixeira, por toda a sua atenção, receptividade e apoio. Sem as suas preciosas orientações com certeza os resultados deste trabalho não seriam os mesmos.

A professora Bete Santos, principal responsável por despertar em mim o interesse pela carreira acadêmica. Agradeço pela sua orientação e aconselhamentos durante o período da graduação.

Ao professor Guilherme Marback, pela experiência de estágio docente. Obrigada pelos *feedbacks* e imensa oportunidade de aprendizado. O seu exemplo de comprometimento e amor pela prática de ensino revigorou a minha motivação para condução do curso.

Aos demais professores do NPGA pelo ensino e formação de excelência.

Ao pessoal da ABGC, pela confiança e oportunidade de aprendizado. Agradeço enormemente à Gênia Porto por todo o seu apoio e generosidade. A sua ajuda foi fundamental para execução desta dissertação.

Ao grupo de pesquisa Liga Lean Seis Sigma. Agradeço especialmente ao professor Abel de Jesus pelo convite e oportunidade de aprendizado.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos concedida.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, principalmente pela simpatia e receptividade dos seus funcionários. Agradecimento especial à Anaélia.

Aos meus colegas do NAPP. Gostaria de agradecer a cada um dos colegas das turmas de mestrado e doutorado 2011, 2012 e 2013 pelo carinho. Sem os nossos encontros, trocas de experiência e conversas tudo seria muito menos prazeroso. Não imaginava encontrar na pós-graduação amizades verdadeiras e pessoas tão especiais: Paulo, Júlia, Flávio, Gui, Lú, Carol, Ana Luci, Renata Gomes, Renata Rossi, Marcelo, Tati, Pâmela e todos os outros que não pude citar, obrigada pela generosidade de todos vocês!

A todos aqueles que entrevistei, obrigada pela confiança e por concederem o tempo de vocês.

*Nós somos aquilo que fazemos repetidamente.
Excelência então, não é um modo de agir, mas um hábito.*

Aristóteles.

RESUMO

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) alcançou grande visibilidade e popularidade nas décadas de 1980 e 1990 no mundo ocidental. No Brasil, especialmente a partir de 1990 com a abertura da economia, uma quantidade significativa de organizações passou a adotar GQT. Porém, ao final da segunda metade da década de 1990, este modelo entrou em processo de desuso, perdendo destaque no meio acadêmico e empresarial. Considerando a relevância dos estudos de casos de desuso no campo da administração, esta pesquisa, do tipo exploratória, busca compreender quais aspectos (categorizados em princípios, práticas, ferramentas e metodologias) do modelo de GQT foram capazes de transcender ao período denominado “*boom* da qualidade” no Brasil e quais deles foram descartados ou sofreram modificações, após adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) instituído pela Fundação Nacional da Qualidade. Para tanto, utilizou-se da estratégia de pesquisa Estudo de Casos Múltiplos realizado com quatro organizações constituídas no estado da Bahia que nos anos 1990 implantaram programas de GQT e posteriormente adotaram o MEG. Em relação aos aspectos empíricos, foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta de dados: entrevistas exploratórias, análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionários semiabertos e observação. Os resultados obtidos revelaram que atualmente algumas das práticas, ferramentas e metodologias oriundas do modelo de GQT, utilizadas durante a década de 1990 pelas empresas pesquisadas, não estão mais sendo amplamente utilizadas. Porém, a grande maioria dos princípios, ou seja, da filosofia de gestão ainda fazem parte do ambiente organizacional das empresas pesquisadas. Assim, a hipótese mais plausível, formulada a partir da execução desta pesquisa, é que não há propriamente uma “crise” do modelo de GQT nas empresas pesquisadas, pois muitos dos seus aspectos se encontram amplamente sedimentados, sendo implementados por meio de práticas ou programas gerenciais com nomenclaturas diferenciadas, mas que ainda guardam muitas semelhanças com os antigos programas de GQT ao estilo japonês.

Palavras chave: Modelos de gestão. Gestão da Qualidade Total (GQT). Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) achieved great visibility and popularity in the 80s and 90s in the western world. In Brazil, since 1990 with the opening of the economy, many organizations started adopting TQM. However, at the end of the second half of the 90s, this model went into disuse, losing importance in the academic and business fields. Considering the relevance of this approach to the business administration field, this research aims to understand which aspects (categorized by principles, practices, tools and methodologies) of TQM model were able to transcend Brazilian "quality boom" and which ones are no longer used or have changed after the adoption of the Management Excellence Model (MEG), created by the Brazilian Foundation of Quality (FNQ). Thus, multiple case studies were conducted with four organizations located in Bahia, that in the 90s adopted TQM and subsequently adopted MEG. About the empirical aspects, the following techniques were used for data collection: exploratory interviews, document analysis, interviews, questionnaires and observation. Results obtained revealed that currently some of the practices, tools and methodologies, from the TQM model, used during the 90s for the four mentioned cases, are not being widely used anymore. However, most of principles from TQM are still part of the organizational environment of the surveyed cases, as a management philosophy. The hypothesis arising from this research is that there is not a real "TQM crisis", since many of its aspects have been incorporated into business management of the companies surveyed, being implemented through practices or programs with different names, but still maintaining similarities with the classic TQM on Japanese way.

Keywords: Management models. Total Quality Management (TQM). Management Excellence Model (MEG).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Deming e papel de vendas	40
Figura 2: Ciclo PDCA de controle de processos	58
Figura 3: Três décadas de modas gerenciais	75
Figura 4: O “efeito iceberg”	81
Figura 5: ISO 9001 – Interpretação e implementação da gestão da qualidade	93
Figura 6: Representação do Modelo da Gestão (MEG)	97
Figura 7: Evolução e estágios de maturidade da gestão	99
Figura 8: Modelo de análise	112
Figura 9: Carta da Bahia	118
Figura 10: Entidades mantenedoras do PQB	119
Figura 11: Organograma PQB	120
Figura 12: Comitês setoriais	121
Figura 13: Caminho para a excelência	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de artigos publicados na área de gestão da qualidade	63
Gráfico 2: <i>Operational Effectiveness versus Strategic Positioning</i>	69
Gráfico 3 - Total PPFM x empresa X	132
Gráfico 4 - Total PPFM x empresa X (déc. 1990 e 2013)	137
Gráfico 5 - Total PPFM x empresa Y	144
Gráfico 6 - Total PPFM x empresa Y (déc. 1990 e 2013)	148
Gráfico 7 - Total PPFM x empresa Z	155
Gráfico 8 - Total PPFM x empresa Z (déc. 1990 e 2013)	159
Gráfico 9 - Total PPFM x empresa W	165
Gráfico 10 - Total PPFM x empresa W (déc. 1990 e 2013)	170
Gráfico 11 - PPFM implementadas na década de 1990	174
Gráfico 12 - PPFM implementadas atualmente (2013)	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo dos aspectos mais intensificados pelos autores clássicos da GQT	31
Quadro 2: Significado do 5S	38-2
Quadro 3: Princípios, práticas, ferramentas e metodologias da GQT	59-3
Quadro 4: Os 10 artigos mais citados na área de gestão da qualidade	62
Quadro 5: Principais semelhanças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008	94
Quadro 6: Principais diferenças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008	94
Quadro 7: Principais semelhanças entre as abordagens GQT e MEG	105
Quadro 8: Principais diferenças entre as abordagens GQT e MEG	108
Quadro 9: Seleção das empresas alvo de pesquisa	126-2

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - PPFM Implementados pela emp. X - déc. 1990	132
Tabela 2 - PPFM Implementados pela emp. X (déc. 1990 e 2013)	137
Tabela 3 - PPFM implementados pela emp. Y - déc. 1990	144
Tabela 4 – PPFM Implementados pela emp. Y - déc. 1990 e 2013	149
Tabela 5 – PPFM implementados pela emp. Z - déc. 1990	155
Tabela 6 – PPFM Implementados pela emp. Z - dec. 1990 e 2013	160
Tabela 7 – PPFM Implementados pela Emp. W - déc. 1990	166
Tabela 8 - PPFM implementados pela empresa W - déc. 1990 e 2013	170
Tabela 9 – PPFM implementados pelas empresas pesquisadas na década de 1990	174
Tabela 10 - PPFM implementados atualmente (2013)	175

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGC - Associação Baiana para Gestão Competitiva
ABI - Associação Baiana de Imprensa
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC - Balanced Scorecard
CCQ's - Ciclos de Controle da Qualidade
CIP - Conselho Interministerial de Preços
CEQ - Controles Estatísticos de Qualidade
CQT - Controle da Qualidade Total
CQTE - Controle de Qualidade por Toda Empresa
CRM - Customer Relationship Management
ECT - Terapias Eletroconvulsivas
EFQM - European Foundation Quality Management
FCO - Fundação Cristiano Othoni
FCO - Fundação Cristiano Ottoni
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
GQT - Gestão pela Qualidade Total
IEL - Instituto Euvaldo Lodi
ISO - International Organization for Standardization
JIT - Just in Time
JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers
MEC - Modelo de Excelência dos Correios
MEG - Modelo de Excelência em Gestão
MGQT - Modelo de Gestão da Qualidade Total
OAs - Organizações de Aprendizagem
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services
PAC - Programa de Apoio à Comunidade
PGQT - Programa de Gestão pela Qualidade Total
PGQB - Prêmio Gestão Qualidade Bahia
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade®
PRM - Processos Radicais de Mudança
PPFM - Princípios, Práticas, Ferramentas e Metodologias
PQB - Programa Qualidade Bahia
PRM - Processos Radicais de Mudança
SAP - Sistema de Acompanhamento do Processo
SAPP - Sistema de Acompanhamento do Processo Produtivo
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGA - Sistema de Gestão Ambiental
SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
SIGA - Sistema Integrado de Gestão Avançada
SOMA - Sistema de Oportunidade de Melhorias e Acidentes
SS - Programa Seis Sigma
TQC - Total Quality Control
TQM - Total Quality Management
UCSAL - Universidade Católica de Salvador
TPM - Total Productive Maintenance
UFBA - Universidade Federal da Bahia
USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO CAPITALISTA E A QUALIDADE	21
2.1.1 Gestão da produção com qualidade	22
2.2 A REVOLUÇÃO DA QUALIDADE JAPONESA	24
2.2.1 Os mestres da qualidade	27
2.3 PRINCÍPIOS, PRÁTICAS, FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DA GQT	31
2.3.1 Conceito de qualidade e produtividade	32
2.3.2 Conceito de qualidade total	33
2.3.3 Conceito de processo e controle de processos	34
2.3.4 Princípios	36
2.3.5 Práticas	36
2.3.5.1 <i>Gerenciamento participativo</i>	37
2.3.5.2 <i>Círculos de controle da qualidade</i>	37
2.3.5.3 <i>Programa 5S</i>	38
2.3.5.4 <i>Controle da qualidade nas vendas</i>	39
2.3.5.5 <i>Gerenciamento de marketing</i>	40
2.3.5.6 <i>Relacionamento comprador/fornecedor</i>	40
2.3.5.7 <i>Controle de qualidade nas compras</i>	41
2.3.5.8 <i>Gerência do crescimento do ser humano na empresa</i>	43
2.3.5.9 <i>Educação e treinamento</i>	47
2.3.5.10 <i>Auditoria da qualidade</i>	50

2.3.6 Ferramentas	50
2.3.6.1 <i>Folha de verificação</i>	51
2.3.6.2 <i>Estratificação</i>	52
2.3.6.3 <i>Diagrama de pareto</i>	52
2.3.6.4 <i>Diagrama de causa e efeito</i>	53
2.3.6.5 <i>Gráfico de tendência</i>	54
2.3.6.6 <i>Histograma</i>	54
2.3.6.7 <i>Gráfico de controle</i>	55
2.3.7 Metodologias	55
2.3.7.1 <i>Garantia da qualidade e controle estatístico de processo</i>	55
2.3.7.2 <i>Método de análise e solução de problemas</i>	56
2.3.7.3 <i>Ciclo PDCA</i>	57
2.3.7.4 <i>Gerenciamento pelas diretrizes</i>	58
2.3.8 Categorização dos PPFM	59
2.4 A “CRISE” DA QUALIDADE	61
2.4.1 Modelos gerenciais	64
2.4.2 Hipóteses para a “crise” da qualidade	68
2.4.3 Influência (ou evolução) do MGQT para outros modelos (ou abordagens)	84
2.5 CERTIFICADOS E PREMIAÇÕES	88
2.5.1 ISO	91
2.5.2 FNQ e MEG	95
2.6 RELAÇÕES MEG E GQT	100
2.6.1 Semelhanças	100
2.6.2 Diferenças	105

3 METODOLOGIA	109
3.1 ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS (TÉCNICA 1)	112
3.2. ANÁLISE DOCUMENTAL (TÉCNICA 2)	113
3.3 VISITAÇÃO AO CAMPO	113
3.3.1 Entrevistas semiestruturadas (técnica 3)	114
3.3.2 Questionários semiabertos de apoio (técnica 4)	114
3.3.3 Observação (técnica 5)	114
4 O MOVIMENTO PELA QUALIDADE NO ESTADO DA BAHIA	116
4.1 ASSOCIAÇÃO BAIANA PARA GESTÃO COMPETITIVA – ABGC	122
5 A SELEÇÃO DAS EMPRESAS ALVO DA PESQUISA EMPÍRICA	125
6 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	128
6.1 A EMPRESA X - CASO EM PROFUNDIDADE	128
6.1.1 O modelo de GQT na empresa X	129
6.1.2 PPFM implementadas no período da GQT	130
6.1.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa X	133
6.1.4 O MEG na empresa X	134
6.1.5 PPFM vigentes atualmente (2013)	135
6.1.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa X	138
6.2 A EMPRESA Y - CASO DE EXPANSÃO 1	139
6.2.1 O modelo de GQT na empresa Y	140
6.2.2 PPFM implementadas no período da GQT	142
6.2.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa Y	145
6.2.4 O MEG na empresa Y	145
6.2.5 PPFM vigentes atualmente (2013)	147

6.2.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa Y	149
6.3 A EMPRESA Z - CASO DE EXPANSÃO 2	152
6.3.1 O modelo de GQT na empresa Z	152
6.3.2 PPFM implementadas no período da GQT	153
6.3.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa Z	156
6.3.4 O MEG na empresa Z	156
6.3.5 PPFM vigentes atualmente (2013)	158
6.3.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa Z	160
6.4 A EMPRESA W - CASO DE EXPANSÃO 3	162
6.4.1 O modelo de GQT na empresa W	162
6.4.2 PPFM implementadas no período da GQT	164
6.4.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa W	166
6.4.4 O MEG na empresa W	167
6.4.5 PPFM vigentes atualmente (2013)	168
6.4.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa W	171
6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS	173
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS	185
APÊNDICES	188
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1	189
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2	192
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - APÓS APLICAR QUESTIONÁRIO 1	195
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 – DE POSSE DO QUESTIONÁRIO 1 E 2 RESPONDIDOS	196

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1990, com a abertura da economia brasileira, uma quantidade significativa de organizações passou a adotar a Gestão pela Qualidade Total (GQT)¹ como modelo de gestão de referência. Atualmente, acumulam-se evidências empíricas e também na literatura de que esta estratégia das organizações para obterem maior competitividade passou a ser preterida em favor de novas abordagens ou modelos. Tendo em vista estes argumentos, esta dissertação visa compreender quais aspectos do modelo de gestão pela qualidade total foram capazes de transcender ao período denominado “*boom* da qualidade” no Brasil e quais deles foram descartados, após mudança para novas abordagens ou modelos de gestão considerados mais atuais.

De acordo com o senso comum, qualidade significa “algo bom” ou “algo que não apresenta defeito”; é sabido também que o conceito de gestão da qualidade emergiu no contexto de produção industrial com o objetivo de separar os bons produtos daqueles que apresentavam defeitos. Buscando tornar eficiente o controle da qualidade, métodos estatísticos foram introduzidos como ferramentas de controle da produção. Assim, o controle dos processos estendeu-se para os demais setores das organizações, tendo em vista a melhoria contínua. A partir do momento em que as organizações passam a ser analisadas como coleção de processos e vistas sistemicamente, tornou-se possível vincular qualidade à GQT.

Becker (1993 *apud* WOOD JR. & URDAN, 1994, p.49) define Qualidade Total como “um sistema administrativo orientado para pessoas cujo objetivo é o incremento contínuo da satisfação do cliente a custos reais decrescentes”. O autor também enfatiza, ao longo de sua definição, que a Qualidade Total deve ser tratada como uma abordagem sistêmica que visa ao aprendizado, devendo envolver todos os funcionários, fornecedores e clientes.

Devido à grande visibilidade alcançada pela GQT nas décadas de 1980 e 1990 no mundo ocidental e sua ampla disseminação, faz-se pertinente uma análise sobre as possíveis razões para o seu suposto “declínio” nos anos que se seguiram. Deste modo, a relevância desta pesquisa para o avanço do conhecimento reside na

¹ A sigla GQT adotada corresponde a TQM no contexto japonês. O uso de uma ou de outra, ocorreu em decorrência do contexto.

possibilidade de expandir a compreensão de como modelos ou “modismos” no campo da gestão transcendem seus princípios, práticas, ferramentas e metodologias (PPFM) ao longo do tempo. Neste sentido, o escopo restrito desta dissertação, com foco na GQT (década de 1990) e no MEG² (2000–2013), poderá gerar novas perspectivas sobre os motivos para determinados aspectos dos modelos gerenciais serem majoritariamente descartados e outros assimilados pelas empresas.

Além disso, não foi encontrada nas principais plataformas pesquisadas (Spell, Scielo, Scopus, anais do EnANPAD e Portal de Periódicos CAPES) quantidade significativa de trabalhos que analisam em profundidade o processo de declínio dos modelos de gestão baseados na qualidade total ao estilo japonês no Brasil, bem como as influências deste nos modelos de gestão disseminados atualmente. Assim, este trabalho poderá servir de estímulo para outros estudos que visem analisar a temática através de outras perspectivas.

Deste modo, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender quais as diferenças e semelhanças existentes entre PPFM adotadas por empresas baianas participantes de programas de GQT na década de 1990 e atualmente – ano de 2013 - após adoção do MEG. Já os objetivos específicos foram listados abaixo:

1. Compreender o surgimento do conceito de Gestão da Qualidade Total no contexto da evolução do sistema de produção capitalista, suas principais características, princípios, práticas, ferramentas e metodologias.
2. Reunir hipóteses, contidas na literatura, que podem ter levado ao declínio do modelo clássico de Gestão pela Qualidade Total (crise da qualidade)
3. Identificar premiações e certificações de qualidade vigentes atualmente no Brasil, com foco na Bahia e na Fundação Nacional da Qualidade, elucidando suas possíveis relações com a GQT clássica
4. Identificar e selecionar casos de organizações que adotaram a GQT na década de 1990 e que, posteriormente, foram consideradas organizações que trilham o caminho rumo à excelência (2000 a 2013).

² MEG – Modelo de Excelência em Gestão fomentado pela Fundação Nacional da Qualidade. Maiores informações sobre o MEG são encontradas na seção 2.7.2.

5. Discorrer sobre o processo de implantação do modelo de GQT nas empresas pesquisadas, listando os princípios, práticas, ferramentas e metodologias vigentes no período.
6. Discorrer sobre o processo de implantação do MEG nas empresas pesquisadas, listando os princípios, práticas, ferramentas e metodologias vigentes atualmente.
7. Realizar o tratamento dos dados colhidos durante o estudo de casos múltiplos.
8. Analisar os resultados gerados, explicitando como as empresas baianas pesquisadas tratam a função qualidade atualmente, comparando com o período em que vigoravam programas de qualidade total.
9. Apresentar as principais conclusões resultantes da análise dos dados colhidos durante o estudo de casos múltiplos, comparando os resultados encontrados com as hipóteses (fomentadas a partir da literatura) que deram suporte a este trabalho.

Com o intuito de atingir todos estes objetivos, a estrutura desta dissertação segue a seguinte ordem: primeiramente, apresenta-se uma breve contextualização sobre o surgimento do conceito de qualidade no contexto da evolução do sistema de produção capitalista. Posteriormente, são feitas algumas considerações sobre a “revolução da qualidade japonesa” e seus principais formuladores (mestres da qualidade), abordando também o surgimento do conceito de Gestão pela Qualidade Total (ou TQM – *Total Quality Management*) no contexto japonês.

Em seguida, aborda-se a tradução do modelo japonês para o território brasileiro, através de publicações do autor Vicente Falconi Campos, reconhecido como um dos principais responsáveis pela disseminação dos programas de GQT no Brasil. Este capítulo tem como objetivo reunir, de forma criteriosa, princípios, práticas, ferramentas e metodologias mais relevantes dos programas disseminados nas empresas brasileiras.

Esta análise é de fundamental importância para este trabalho, pois gera como produto um quadro resumo que contempla os principais elementos agrupados nestas quatro categorias (princípios, práticas, ferramentas e metodologias). Este quadro resumo gera subsídios para elaboração do modelo de análise, dos roteiros de entrevistas e questionários. Além disso, serve como fonte de comparação entre

aspectos convergentes e divergentes do aqui nomeado Modelo de Gestão pela Qualidade Total (MGQT) em relação ao modelo de gestão preconizado pela FNQ (MEG) na etapa de pesquisa de campo.

No capítulo intitulado “A crise da qualidade” são apresentadas algumas hipóteses motivadoras, formuladas a partir da literatura, sobre o processo de declínio do modelo de gestão pela qualidade total. Neste capítulo também são apresentados alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) do MGQT em outros modelos (ou abordagens).

No capítulo que segue identificam-se as principais premiações e certificações da qualidade vigentes atualmente no Brasil, com foco na Fundação Nacional da Qualidade e no Modelo de Excelência em Gestão, elucidando suas semelhanças e divergências teóricas e conceituais em relação ao MGQT.

Em seguida, empreende-se uma análise documental com o intuito de descrever o surgimento do movimento pela qualidade no estado da Bahia, bem como o papel da Associação Baiana para a Gestão Competitiva (ABGC) neste processo e na concessão do Prêmio Gestão Qualidade Bahia (PGQB).

Em relação aos aspectos empíricos, esta dissertação utiliza-se de análise exploratória, subdividida em três diferentes etapas. A primeira delas visa à identificação e seleção de organizações que implantaram programas GQT na década de 1990 e que, posteriormente, foram consideradas organizações que trilham o caminho rumo à excelência (2000 a 2013), ou seja, foram premiadas pelo PGQB. Esta seleção baseia-se em análise documental e nos dados extraídos de entrevistas exploratórias.

Posteriormente, um caso específico é selecionado para ser analisado em maior profundidade, buscando identificar e categorizar os PPFM que transcenderam ao MGQT. Aqui verifica-se o que ficou, como transcendeu e porque sobreviveu. As técnicas empregadas nesta etapa são: questionários semiabertos, entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação.

Por fim, são realizadas mais três análises de casos, denominados pela pesquisadora como “casos de expansão”. A análise dos casos de expansão tem como objetivo explorar ainda mais os PPFM identificados no caso em profundidade. Verificando a sua ocorrência, e, se possível, identificando outros aspectos que transcenderam o MGQT. As técnicas empregadas nesta etapa são as mesmas do caso em profundidade.

Assim, o tipo de pesquisa adotado por este trabalho é de estudo de casos múltiplos. As organizações pesquisadas são empresas baianas, de diferentes ramos de atividades, que adotaram modelos de gestão pela qualidade total na década de 1990 e, posteriormente, foram vencedoras do Prêmio Gestão Qualidade Bahia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO CAPITALISTA E A QUALIDADE

“As necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história. Entretanto, os meios para obter essas necessidades – os processos de gerenciamento pela qualidade – sofreram imensas e contínuas mudanças” (JURAN, 1977 *apud* JURAN, 1990, p.24). Neste estudo, a noção de qualidade volta-se para o âmbito da produção de bens e serviços, sendo a perspectiva da gestão pela Qualidade Total e os princípios da gestão pela excelência as principais fontes balizadoras da conceituação de qualidade adotada por este trabalho.

É importante ressaltar que a ideia de produção com qualidade não nasceu a partir da Revolução Industrial. Desde a época feudal, os artesãos residentes em “grandes aldeias” costumavam se organizar em corporações monopolísticas. Tais corporações geralmente eram rigorosas na imposição da qualidade do produto. Já que tal sistema de produção incluía “especificações impostas para os materiais de entrada, processos e bens acabados, fiscalização do desempenho dos membros da corporação e controles de exportação sobre os bens acabados” (JURAN, 1990).

Segundo Juran (1990), com o advento da Revolução Industrial, de origem europeia, e conseqüentemente do sistema fabril, capaz de produzir em maior escala, as antigas oficinas familiares tornaram-se obsoletas. Deste modo, os artesãos e mestres de ofício precisaram deslocar-se para as unidades fabris. Assim, os primeiros tornaram-se operários e os mestres de ofício viraram supervisores das fábricas.

Assim, como ocorria nas grandes cidades do século XVI, a qualidade continuou sendo gerenciada através das técnicas dos artesãos, ancoradas, no entanto, em inspeções departamentais ou auditorias dos supervisores.

Segundo Juran (1990),

A Revolução Industrial também acelerou o crescimento do número de estratégias adicionais, como: Especificações escritas para materiais, processos, bens acabados e testes; mensuração junto com instrumentos de medição associados e os laboratórios para testes e padronização de muitas formas.

O autor explica que através dos processos de colonização e exportação das técnicas industriais da Europa para a América, muitos dos pressupostos e princípios do gerenciamento da qualidade deste período foram assimilados.

Segundo Ishikawa (1993), a tradição do sistema de produção europeu (oriundo da Inglaterra do século XVII e VXIII) começa a sofrer grandes transformações no cenário mundial devido ao advento do sistema taylorista de produção. Tal sistema consolidou a separação das etapas de planejamento e execução, possibilitando assim um crescimento ainda maior na produtividade, o que enfraqueceu ainda mais os métodos de produção artesanais já amortecidos pela primeira Revolução Industrial.

Juran (1990) acredita que este processo com maior ênfase na produtividade acarretou efeitos negativos na qualidade dos produtos. A fim de controlar o nível de erros na produção, os gerentes de fábricas adeptos ao sistema taylorista de produção instalaram departamentos centrais de inspeção, geralmente dirigidos por um inspetor chefe. Na visão de Juran (1990), a criação destes departamentos não conseguiu frear a sensível queda da qualidade dos produtos, devido à confusa responsabilidade quanto à função da qualidade.

Além disso, o autor argumenta que durante essa sucessão de acontecimentos a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente devido à separação da alta gerência do processo de gerenciamento para a qualidade, o que não ocorria na época dos artesãos, onde o mestre (então também o executivo chefe) participava ativamente do processo de gerenciamento para a qualidade (JURAN, 1990).

2.1.1 Gestão da produção com qualidade

Ishikawa (1993) argumenta que com o advento da Segunda Guerra Mundial a estratégia global de produção deslocou-se dos bens civis (eletrodomésticos, automóveis e produtos de entretenimento) para a produção massiva de produtos militares. Nesse contexto, os Estados Unidos necessitavam de um modelo de produção que se adaptasse ao período de imensa escassez de bens e do enorme crescimento do poder de compra de sua população. Assim, foram desenvolvidos os Controles Estatísticos de Qualidade (CEQ), considerados como estratégia e segredo de guerra, que tinham o intuito de melhorar a qualidade da fabricação de bens militares.

Com o fim da Segunda Guerra, emergiram novas necessidades no cenário mundial. Ishikawa (1993) afirma que a produção de artigos militares aos poucos foi sendo substituída pelos bens civis. Assim, o aumento expressivo da produtividade ocorrido no século XX trouxe como consequência o crescimento acentuado da variedade e da complexidade dos bens e serviços ofertados no mercado. Devido à complexidade dos bens e serviços produzidos, aumentaram as exigências em relação à qualidade.

Segundo Ishikawa (1993), visando buscar estratégias para lidar com as novas forças de volume e complexidade, os gestores do início do século passado utilizaram-se de duas estratégias de nomes genéricos: a engenharia da qualidade e a engenharia da confiabilidade. A primeira originou-se na década de 1920 e utilizava métodos estatísticos com a finalidade de controlar a qualidade em fabricação. A segunda originou-se na década de 1950, como resposta aos “sistemas complexos”, relacionando-se com a conformação da confiabilidade de fórmulas e de bancos de dados capazes de quantificar a confiabilidade.

Segundo Ishikawa (1993), as empresas da década de 1950, buscando alocar estas duas novas especialidades no quadro organizacional, criaram departamentos denominados controle da qualidade ou garantia da qualidade, liderados por um gestor da qualidade responsável pela inspeção e teste.

Juran (1990) acredita que o maior benefício trazido por esses departamentos constitui-se na redução dos riscos de produtos defeituosos serem entregues aos clientes; por outro lado, o autor critica alguns aspectos decorrentes deste processo de departamentalização da qualidade, como, por exemplo, a crença de que é de responsabilidade exclusiva deste departamento a obtenção da qualidade, o que dificultava a eliminação das causas dos defeitos.

Segundo Zilbovicius (1999), o campo da gestão da produção no início da década de 1980 sofreu significativas mudanças em relação aos seus princípios e técnicas solidificadas desde a década de 1920. Tais mudanças foram propiciadas através de um conjunto de práticas, que constituíram uma lógica distinta, oriundas do Oriente, que despertaram o interesse de muitos agentes atuantes no campo da engenharia da produção. O autor enfatiza que o despertar do interesse sustenta-se no excelente desempenho das corporações japonesas no mercado mundial; tal desempenho era refletido em indicadores como rentabilidade, produtividade, qualidade e capacidade de reação às mudanças no ambiente, entre outras.

De acordo com Zilbovicius (1999), muitas empresas ocidentais começaram a avaliar a possibilidade de adotarem as técnicas empregadas no Japão, substituindo o modelo taylorista-fordista, dominante naquele período. O autor classifica estas tentativas de incorporação como “ondas de transferência”, dentre elas ele destaca: a incorporação dos Ciclos de Controle da Qualidade (CCQ); a utilização dos cartões *Kanban* e do sistema de produção enxuta *Just in Time* (JIT); *Total Quality Control* (TQC); *Kaizen*; 5S; *Total Productive Maintenance* (TPM); entre outras. Primeiramente, as transferências ocorreram para os EUA, seguidas por alguns países europeus, e finalmente para países industrializados “periféricos”, nestes, ele inclui o Brasil.

2.2 A REVOLUÇÃO DA QUALIDADE JAPONESA

Segundo Juran (1990), os preceitos que balizavam a gestão pela qualidade no princípio divergiam bastante do conceito difundido na década de 1990. É importante ressaltar que a invenção do controle da qualidade foi americana, neste sentido, foi o controle de qualidade ao estilo americano que fomentou a redução dos riscos de produtos defeituosos serem entregues aos clientes. De acordo com o autor, tal controle defendia a criação de departamentos de qualidade que eram exclusivamente responsabilizados pela obtenção da qualidade, estes, por sua vez, apenas separavam os bons dos maus produtos, incapazes de agir nas causas das falhas.

Ishikawa (1993) argumenta que, apesar da invenção do controle da qualidade ter sido americana, o seu melhor desempenho deu-se em sua manifestação japonesa. A revolução japonesa pela qualidade modernizou os princípios pré-estabelecidos ao propor a adoção de estratégias inéditas, como incentivo a treinamentos para todas as funções e em todos os níveis e a busca por melhorias contínuas na qualidade dos bens e serviços produzidos.

Assim, o fim da Segunda Guerra abrigou a revolução da qualidade japonesa. Segundo Cordeiro (2004), a conceituação do termo gestão da qualidade envolve um grande número de elementos a serem considerados. A prática de Gestão pela Qualidade popularizou-se bastante nas décadas de 1980 e 1990 nos países ocidentais. Os seus conceitos preliminares desenvolvidos por Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, encontraram no Japão conjuntura propícia para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento nos anos que se seguiram. As práticas de Gestão pela Qualidade, posteriormente denominadas de Gestão pela Qualidade

Total (GQT) consistiam, na sua fase inicial, na aplicação de métodos quantitativos (principalmente ferramentas estatísticas) e recursos humanos para a melhoria contínua da organização, incluindo todos os processos dentro da organização, visando ao atendimento das necessidades dos clientes (CORDEIRO, 2004).

Wood Jr. e Urdan (1994) destacam que existia no Japão toda uma conjuntura política e sociocultural que possibilitou a excelência da qualidade neste país. Nesse contexto, destaca-se: a qualificação da mão de obra detentora de altos níveis de treinamento intensivo (média de escolaridade da população) e extensivo (qualificação para os trabalhadores); o sistema de recompensas (políticas de remuneração variável e cultura sênior); sistema de emprego (garantia de emprego, estabilidade para trabalhadores de grandes empresas); sistema sindical (sindicatos organizados por empresa com direito a acento na diretoria); e sistema de subcontratação (boa gestão da cadeia de suprimentos e relação com fornecedores).

Segundo Lima (1994), ao contrário do que ocorre atualmente, os produtos japoneses fabricados antes da Segunda Guerra mundial baseavam sua competição primordialmente na concorrência por preços, assim, a reputação destes no mercado internacional era de “produtos de segunda”. Buscando solucionar seus problemas de qualidade, os japoneses empenharam-se em aprender como outros países gerenciavam seus programas de qualidade. Com este intuito, o Japão coordenou conferências ministradas por estrangeiros a fim de oferecer cursos sobre qualidade para empresários japoneses; desta forma, iniciou-se o direcionamento para a qualidade neste país. É importante ressaltar que o processo de modernização da economia japonesa não se deu de forma harmoniosa e homogênea, mas sim “através da proteção de setores-chave da economia e do abandono dos demais setores à própria sorte” (LIMA, 1994, p.8).

Segundo Juran (1990), a partir dos conhecimentos adquiridos com experiências estrangeiras, os japoneses inovaram ao produzir estratégias inéditas para embasar sua revolução da qualidade. Dentre elas, as mais decisivas foram: “Os gerentes de nível alto lideraram pessoalmente a revolução; todos os níveis e funções foram submetidos a treinamento no gerenciamento para a qualidade; o aperfeiçoamento da qualidade foi empreendido a um ritmo contínuo e revolucionário; a força de trabalho participou do aperfeiçoamento da qualidade através do conceito do círculo de controle de qualidade” (JURAN, 1990, p.31).

Assim, a revolução japonesa pela qualidade alicerçou-se basicamente na criação de três estratégias: deslocamento do comando para a alta gerência, incentivo a treinamentos para todas as funções e em todos os níveis e a busca de melhorias contínuas na qualidade dos bens e serviços produzidos. É importante destacar que, assim como Ishikawa (1993), Lima (1994) não defende a ideia de que a experiência japonesa pode ser transplantada para países ocidentais, argumentando que qualquer tentativa de importação seria artificial e, necessariamente, incompleta, devido às circunstâncias que deram origem às formas de gerenciamento da produção japonesa.

Na visão de Ishikawa (1993), as razões para a “revolução da qualidade” ter sido encabeçada pelos japoneses são múltiplas. Primeiramente, porque os japoneses persistiram na inclusão de todos os trabalhadores (do diretor até os operários) na linha de montagem, enquanto que os EUA delegavam o controle de qualidade a consultores ou especialistas em qualidade. Além disso, no Japão, o controle de qualidade existia como um processo continuamente divulgado e renovado, buscando identificar e remover as causas dos defeitos.

Segundo Ishikawa (1993), devido à revolução da qualidade japonesa na década de 1980 os japoneses já haviam alcançado a liderança mundial em qualidade, justamente porque nenhum outro país fora capaz de alcançar os níveis de qualidade dos produtos fabricados por eles. Deste modo, a conjuntura das relações internacionais de comércio passou mais uma vez por mudanças, com destaque para os fluxos de exportações, onde os produtos originários dos Estados Unidos sofreram quedas nas vendas devido à concorrência japonesa (ISHIKAWA, 1993).

Zilbovicius (1999) argumenta que a oposição entre as estratégias *pull* (modelo puxado de produção) e *push* (modelo empurrado de produção) constitui-se como aspecto fundamental, considerado por diversos autores, na compreensão das diferenças entre a lógica japonesa de organização da produção e a lógica ocidental clássica. Porém, este autor acredita que a principal diferença entre as duas lógicas não se configura na oposição entre estas duas estratégias de produção, mas sim na capacidade da lógica do modelo japonês de incorporar, em tempo real, um enfoque de adaptação às mudanças de estado da produção e às incertezas ambientais, estas, segundo a nova lógica, passando a ser administradas como fatores endógenos à produção. Este novo tratamento dado às variáveis do mercado, segundo Zilbovicius (1999), modificou radicalmente a forma de administração da produção.

2.2.1 Os mestres da qualidade

Assim como ocorre na Teoria Geral da Administração, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) concentra a maior parte da construção dos seus princípios e práticas em um grupo restrito de formuladores. Estes estudiosos são denominados por diversos autores como mestres ou “gurus da qualidade”. Dentre eles, Wood Jr. e Urdan (1994) destacam: Philip Crosby, Edward Deming, Armand Feigenbaun, Kaoro Ishikawa e Joseph Juran.

Considerado por Wood Jr. e Urdan (1994) o mais celebrado guru da qualidade, Edward Deming destaca-se ao concentrar suas orientações mais no campo teórico (filosófico) que no prático, se comparado com os demais estudiosos supracitados. As prescrições do estudioso serviram como base para o desenvolvimento do modelo japonês de gestão da qualidade. Tais prescrições pressupõem profundas transformações no relacionamento entre a empresa e seus clientes, fornecedores e colaboradores. Por isso, ele alertava sobre as dificuldades e o longo tempo necessário para que fossem implementadas as suas recomendações.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), a teoria de Deming defende que para uma organização elevar o grau de qualidade dos seus produtos faz-se necessário que esta questione constantemente seus processos e objetivos e não se acomode com os bons resultados, buscando estimular a melhoria contínua. Na visão deste autor, a essência da qualidade constitui-se nas mudanças de percepção e comportamento no ambiente organizacional; utilizando-se de ferramentas estatísticas (que se constituíram como o cerne inicial da qualidade) e não se sustentando por preceitos simplistas, muito pelo contrário, destaca-se pela sua complexidade. O seu método baseia-se em quatorze pontos principais, apresentados no livro *Out of crisis*, de 1986.

Segundo Jesus (2000), Deming foi o autor da GQT que mais se empenhou em difundir a qualidade para fora do Japão. Além disso, ele deu grande enfoque à liderança, pois “dentro dos seus quatorze pontos, dez deles dizem respeito à liderança. Os japoneses reconheceram isto dando seu nome ao prêmio de qualidade japonês” (JESUS, 2000, p. 106)

Crosby caracteriza-se pelo seu enfoque simplista e pragmático. Autor do livro *Quality is free*, de formação essencialmente empresarial, “considera-se um pensador de negócios pragmático e não um guru da qualidade” (WOOD JR. & URDAN, 1994).

Criador da concepção *zero defect* (defeito zero) e responsável pela popularização do conceito de fazer certo pela primeira vez.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), Juran teve uma decisiva parcela de contribuição no movimento japonês em prol da qualidade. Juran (1990) argumenta que a administração da qualidade compreende três processos básicos, são eles: planejamento da qualidade (este se baseia no desenvolvimento de produtos e processos necessários para o atendimento das necessidades do cliente); controle da qualidade (comparação do desempenho da qualidade com suas metas); e melhoria da qualidade (visando à inovação e ao melhoramento dos processos). Tais processos foram denominados “trilogia de Juran”.

Juran (1990) considera a sua proposta de controle da qualidade como universal, já que esta poderia ser aplicada a qualquer tipo de operação, não importando a área de atuação da organização.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), as abordagens conceituais necessárias ao gerenciamento da trilogia proposta por Juran aproximam-se das abordagens conceituais utilizadas na administração financeira já longamente utilizadas. O autor define qualidade como adequação ao uso, ou seja, o produto está adequado quando atende de forma satisfatória às necessidades do cliente que o utiliza.

Qualidade é conceituada por Juran (1990) a partir de dois pontos de vista complementares. A primeira definição relaciona-se com a ideia de satisfação do cliente, sendo imprescindível conhecer qual a utilidade que o consumidor espera para o produto. A segunda, por sua vez, contempla a insatisfação do cliente. Segundo o autor, a qualidade é alcançada através das propriedades do produto em relação à ausência de defeitos na percepção dos seus consumidores.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), Armand Feeigenbaun, assim como Crosby, caracteriza-se pelo seu enfoque pragmático; segundo sua teoria, a qualidade deveria ser incorporada como um modo de vida para as empresas comprometidas com a excelência. Deste modo, esta deveria ser tratada como ferramenta estratégica que demanda profundo envolvimento de todos os colaboradores da organização.

Wood Jr. e Urdan (1994) argumentam que Feeigenbaun foi o responsável pela criação do conceito de controle da qualidade total, empregando a noção de custo da qualidade em seu livro *Total Quality Control*, onde o autor condensou os seus dezenove passos para a melhoria da qualidade.

Criador dos ciclos de controle da qualidade (CCQ) e das sete ferramentas de Ishikawa, Kaoro Ishikawa (1993) foi responsável pela transferência da qualidade das mãos dos especialistas para dos trabalhadores. O estudioso acreditava que qualquer colaborador poderia utilizar as sete técnicas elaboradas por ele. Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), Ishikawa acredita que o Controle de Qualidade Total (CQT) é adaptável a qualquer setor empresarial. Assim, o autor redefiniu o conceito de cliente, estendendo-o também aos funcionários que recebem como insumos os resultados dos trabalhos realizados pelos seus colegas.

No Brasil, o professor e consultor Dr. Vicente Falconi Campos é citado por diversos autores como o “mestre da qualidade do Brasil”, por seus esforços de pesquisa e difusão do modelo japonês junto ao empresariado brasileiro. Segundo Jesus (2000), o professor Dr. Vicente Falconi Campos decodificou a obra dos grandes gurus da qualidade para o empresariado brasileiro, criando uma “sistemática adaptada, própria, que foi utilizada por centenas ou milhares de empresas” (JESUS, 2000, p.28).

O professor, nascido em 1940 e graduado em Engenharia de Minas e Metalurgia pela Universidade Federal de Minas Gerais, pesquisa o tema da qualidade total desde 1984 e baseia-se nos ensinamentos da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE). Ele é autor de diversos livros que abordam o tema da qualidade, dentre eles, esta dissertação destaca: *Gerência da Qualidade Total* (1989); *TCQ: Controle da Qualidade Total* (1992) e *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia* (1994).

O autor buscou, através dos seus livros e consultorias, trazer ao empresário brasileiro os conceitos e a metodologia de implantação da Qualidade Total de forma simples, clara e objetiva, ou o que ficou conhecido no mundo como *Total Quality Control (The Japanese Way)*. Com este propósito, participou de um projeto do governo brasileiro que durou cinco anos que incluía diversos cursos e seminários no exterior (USA, Europa, Japão e Coreia do Sul), visitas industriais e debates com especialistas japoneses, estabelecendo contato direto com os principais “mestres da qualidade” no mundo, como: Prof. W. Edwards Deming; Prof. J. Juran; Dr. A. Feigenbaum; Prof. K. Ishikawa; entre outros, com o apoio da Fundação Christiano Ottoni, do governo brasileiro e do Banco Mundial.

Segundo o autor, a sua preocupação era dar “forma prática ao conhecimento científico” (CAMPOS, 1989, p.4), focando na qualidade total. O seu objetivo principal

era difundir o modelo japonês no setor industrial brasileiro, buscando aumentar a competitividade internacional da indústria nacional e garantir sua sobrevivência, através do aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e da redução dos custos. Neste sentido, o autor ajudou a implantar o modelo japonês em diversas organizações brasileiras de grande porte. Baseada no seu prestígio e reconhecimento, esta dissertação optou por detalhar o movimento pela qualidade total no Brasil através dos princípios, práticas, ferramentas e metodologias difundidas pelo autor. Estas serão apresentados com maior riqueza de detalhes no próximo capítulo deste trabalho.

Faz-se importante destacar que, assim como ocorre no campo das correntes teóricas da administração em geral, os ensinamentos e preceitos desenvolvidos pelos “gurus” da qualidade citados acima não possuem caráter isomórfico, muito menos excludente, porém existem divergências. Como exemplo, Jesus (2000) cita Deming que não aborda a trilogia de Juran (planejamento, manutenção e melhoria da qualidade) em seus trabalhos, além de quase não abordar a “padronização”, dando maior ênfase em seu discurso em liderança. Já Ishikawa e Campos (1992), diferentemente dos outros “gurus”, enfocam mais a “parte humana”, dando ênfase à motivação dos trabalhadores e à necessidade de humanização da empresa. Além disso, Ishikawa enfoca mais fortemente o Prêmio Deming e comparações com o Ocidente em seus trabalhos.

Jesus (2000) argumenta que apesar dos autores trazerem enfoques distintos para alguns conceitos, métodos e ferramentas, de certo modo eles são complementares em seus pensamentos e, por isso, foram agrupados como teóricos da GQT. Em relação aos pontos de convergências existentes entre os trabalhos dos “gurus”, Jesus (2000) destaca o foco nas ferramentas e indicadores (principalmente por Juran, Ishikawa e Falconi), no controle estatístico de processos no cliente, nas auditorias da qualidade, entre outros. A fim de clarificar os pontos de aproximação e diversificação dos enfoques desenvolvidos pelos principais autores clássicos da GQT (Deming, Juran, Ishikawa e Falconi), Jesus (2000) apresentou em seu trabalho o quadro comparativo abaixo:

Enfoque ↓ Autor	Enfoque →										
	Conceitos/Princípios da Qualidade	Liderança	Organização	Métodos	Técnicas/Ferramentas	IC/Índices/Indicadores	Controle Estatístico	Padronização	Auditoria da Qualidade	MC/Motivação/Humanização	Prêmio Deming/comparações Japão/Ocidente
DEMING	++	+++		+	+		++		+	++	+
JURAN	+++	+	++	++	++	++	+	+	+	+	+
ISHIKAWA	++	+	+	+	++	++	+	+	+	+++	++
FALCONI	++	+	++	+++	++	++	+	++	+	+	+

Quadro 1: Comparativo dos aspectos mais intensificados pelos autores clássicos da GQT.
Fonte: Jesus (2000, p 105).

2.3 PRINCÍPIOS, PRÁTICAS, FERRAMENTAS E METODOLOGIAS DA GQT

Nesta seção são apresentados os PPFM trazidos pelo autor, professor e consultor Vicente Falconi Campos para as empresas brasileiras que optaram pela implantação do modelo japonês. A análise das características da tradução do modelo japonês para o Brasil é de fundamental importância para que sejam comparadas àquelas adotadas pelas empresas pesquisadas neste trabalho, elaboração de roteiro de entrevistas e questionários. Além disso, serve como fonte de comparação em relação ao modelo de gestão preconizado pela FNQ (MEG).

Faz-se importante destacar que o autor publicou os seus livros em anos distintos durante o processo de constante evolução e experiência na implantação do “TQC Japonês”. Por conta disso, os termos utilizados por ele também foram sendo modificados. Inicialmente (1989), o autor utilizava-se da sigla CQTE - Controle de Qualidade por Toda Empresa - para falar sobre o modelo japonês. No seu segundo

livro, passou a utilizar a terminologia Controle da Qualidade Total (CQT) para abordar o tema, porém com o mesmo significado do que se convencionou denominar atualmente como GQT ou TQM.

Em relação à organização desta seção, primeiramente apresenta-se a base conceitual que alicerça os trabalhos que representam a tradução do modelo de GQT para o território brasileiro, ou seja, os conceitos de qualidade, produtividade, qualidade total, processo e controle de processo. Em seguida são expostos os PPFM contidos nos trabalhos do referido autor, acrescido de breve exposição sobre os significados de cada uma destas categorias, com o objetivo de esclarecer ao leitor a maneira como são aplicadas estas palavras ao longo desta dissertação. As descrições contidas nestas categorias foram colhidas na literatura, sendo consideradas por este trabalho como as mais relevantes empreendidas em programas de GQT que foram disseminados em diversas empresas brasileiras.

Por fim, os PPFM mais relevantes foram descritos com maior riqueza de detalhes e os demais foram apenas citados no quadro resumo que sintetiza os aspectos que compõem cada uma das quatro divisões, denominado “Quadro 4”.

Faz-se importante destacar que a adoção de programas de GQT por empresas brasileiras não denota que estas aderiram a todos os pontos apresentados no Quadro 4, apresentado abaixo. Como sinaliza Jesus (2000), o processo de implantação deste tipo de programa demanda bastante tempo e esforço das organizações, pois requer grandes mudanças culturais. Deste modo, segundo o autor, a GQT nas empresas ocorre de forma gradual e perpassa estágios distintos de maturidade. Além disso, a velocidade desta implantação depende de diversos fatores, alguns mais outros menos controláveis.

2.3.1 Conceito de qualidade e produtividade

Campos (1989), inspirado no movimento pela qualidade total no Japão, argumenta que a qualidade de um produto ou serviço é medida através da satisfação total do consumidor e do equilíbrio entre três fatores: qualidade intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento. Ou seja, para o autor, qualidade deriva da “quantidade certa, local certo, hora certa”. Neste sentido, sendo o Controle de Qualidade por Toda Empresa (CQTE) um sistema de controle voltado para a

sobrevivência da empresa, esta depende intrinsecamente da satisfação total do consumidor.

Campos (1992) enfatiza que qualidade não significa ausência de defeitos, mas o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor, pois é ela que garante a sobrevivência da empresa.

Segundo o autor, o conceito de produtividade perpassa por produzir mais e melhor com cada vez menos recursos. A produtividade então seria representada pelo quociente *output* (o que a empresa produz) e *input* (recursos que ela consome durante a produção). O autor argumenta que os *outputs* gerados precisam “ser específicos, projetados e produzidos de tal forma a terem VALOR, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes. O PREÇO é função deste VALOR. Cobra-se pelo valor que se agrega” (CAMPOS, 1992, p. 3) Neste sentido, o máximo valor agregado corresponderia à máxima satisfação das necessidades do cliente, assim o quociente da produtividade poderia ser substituído por valor produzido sobre valor consumido.

Campos (1992) afirma que os termos “valor produzido” e “valor consumido” podem ser substituídos por “qualidade” e “custos” na expressão. Tornando clara a colocação de Deming de que a produtividade aumenta através da melhoria da qualidade.

2.3.2 Conceito de qualidade total

Segundo Campos (1989), o CQTE constitui-se num modelo administrativo montado pela *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) - grupo de pesquisa de controle da qualidade. Este tem como características o emprego do método cartesiano, pois

[...] aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico dos processos cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow, e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran (CAMPOS, 1989, p.22).

Segundo Campos (1989), no contexto do CQTE desenvolvido no Japão, gerenciar implica duas ações básicas: rotina e melhoria. Rotina relaciona-se com o cumprimento de padrões e atuação nas causas fundamentais dos problemas para

garantir a não reincidência dos mesmos, visando à previsibilidade. Já as melhorias correspondem a um novo padrão ou à modificação dos existentes. As melhorias são implementadas a partir da situação vigente e por etapas, visando à competitividade.

Campos (1989) afirma que o Controle de Qualidade por Toda Empresa é centrado no processo, sendo gerenciado com o objetivo de não produzir defeitos. Segundo o autor, o controle da qualidade passou por diferentes estágios dentro das empresas. “Desde aquele que a primazia era pela inspeção, passando pela primazia pelo processo até a primazia pelo produto e suas características” (CAMPOS, 1989, p.138). O autor argumenta que, na concepção de CQTE, a primazia se localiza nas vendas e na assistência técnica.

Além disso, Campos (1994) destaca as principais dimensões que envolvem a satisfação dos clientes (internos ou externos) e conseqüentemente a sobrevivência da empresa. São elas: ausência de defeitos; presença de características que agradam o consumidor; qualidade da rotina (previsibilidade e confiabilidade das operações); qualidade do treinamento; bom fluxo de informações; objetivos claros; sistema eficiente; baixos custos finais e intermediários; preço justo; boas condições de entrega; empregados motivados; e bom nível de segurança no trabalho e para o usuário. Neste sentido, Campos (1994) acredita que O modelo CQT, caso seja implantado da forma correta, poderá guiar as organizações ao atendimento de todas estas metas.

2.3.3 Conceito de processo e controle de processos

O modelo de gestão baseado na Qualidade Total conceitua processo como “conjunto de causas”. A subdivisão dos processos em causas que provocam um determinado efeito permite o controle sistemático de cada processo separadamente. Segundo Ishikawa (1993), este conceito de divisibilidade de um processo permite exercer um controle mais eficaz da organização como um todo.

Segundo Campos (1989), o controle de processo preconizado pela TQM clássica presumia manter estável (rotina) e melhorar (melhorias), através do acompanhamento de um conjunto de causas (itens de verificação) que afeta os vários itens de controle (efeitos). Campos (1992) afirma que o conceito de divisibilidade do processo permite o controle sistemático de cada um deles separadamente, promovendo maior eficácia do processo como um todo. Para Campos (1989), o

controle de qualidade deveria iniciar-se pela qualidade intrínseca ao produto, seguindo para o controle do custo, atendimento, moral e segurança.

Dentro do conceito de controle de processo, Campos (1992) explica que os problemas são exatamente resultados indesejados de um processo. Neste sentido, “problema é um item de controle com o qual não estamos satisfeitos” (CAMPOS, 1992, p. 20). O autor também recomenda o método *shake-down* para empresas que estão iniciando a implantação do TQC. Este método é indicado para identificar problemas, já que, segundo o autor, muitos gestores antes de implantarem o TQC possuem dificuldades em diferenciar causas de consequências, o que dificulta a identificação dos problemas da empresa.

Campos (1989) também destaca que o sucesso japonês está muito ligado aos avanços de padronização. O objetivo da padronização é comunicar de maneira simples o conhecimento técnico e gerencial das suas tarefas a todos os colaboradores. Padronizar significa estabelecer procedimentos; assim, à medida que novos problemas ocorrem e suas causas são identificadas, devem ser criados novos procedimentos e, conseqüentemente, surge um novo padrão.

Segundo o autor, a padronização constitui-se como a base do controle de processos. Os manuais e treinamentos, por exemplo, fazem parte do sistema de padrões. No modelo japonês, os padrões são estabelecidos da seguinte forma: padrões de materiais (produtos, peças, matérias primas) e padrões para sistemas (operações, engenharia, desenvolvimento de novos produtos). Deste modo, dentro de uma organização que utiliza o CQTE o padrão tem várias funções, como: propiciar condições para que todos realizem as mesmas operações sempre da mesma maneira, servir como material didático para o treinamento dos empregados, e registrar tecnologias da empresa e portanto sua propriedade.

Campos (1992) afirma que cada unidade gerencial básica precisa implantar um sistema de padronização e ter um manual de padronização. O autor ainda aconselha fortemente a certificação pelas normas ISO-9000 e ISO-9001 para empresas que desejam implantar o TQC. Conforme o autor: “Seria aconselhável para isto já montar um modelo que siga as normas ISO-9000, de tal forma que no caminho de se implantar o TQC a empresa possa ser certificada. Para empresas que estão implantando o TQC, o alvo é a ISO-9001” (CAMPOS, 1992, p. 45).

O autor enfatiza que qualquer empresa que aplique a metodologia TQC “satisfará com amplas sobras qualquer auditoria visando à certificação pela norma

ISO -9001” (CAMPOS, 1992, p. 129). Mas, se esta for exigida por algum cliente ou fornecedor, dentro da abordagem da garantia da qualidade ofensiva, é fundamental que seja adotada. O autor argumenta que o atendimento a estas normas não equivale à adoção de um verdadeiro programa de qualidade, mas eventualmente a uma pequena parte deste.

Após a padronização, Campos (1992) afirma que são estabelecidos os pontos de controle com seus itens de controle, este procedimento visa garantir que o novo padrão está sendo cumprido. Deste modo, “Manter sobre controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra” (CAMPOS, 1992, p.22).

2.3.4 Princípios

Os princípios são basicamente conceitos, ou seja, são formulações de ideias por meio de palavras. Assim, os princípios constituem-se como símbolos mentais, capazes de fornecer uma noção abstrata (contida em cada palavra de uma língua) que corresponde a um conjunto de características comuns a uma classe de seres, objetos ou entidades abstratas. No âmbito da qualidade, foram resgatados na literatura e categorizados como princípios relevantes: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; visão humanista, busca pelo melhoramento contínuo; visão humanista e ações orientadas por fatos, dados e prioridades, não em intuições ou coragem.

2.3.5 Práticas

As práticas são sobretudo técnicas, ou seja, maneiras de fazer algo, como por exemplo: a prática de manuseio de uma máquina de costura para se fazer uma camisa. No âmbito da qualidade, foram resgatadas na literatura e categorizadas 60 práticas relevantes que foram subgrupadas em: dezesseis práticas gerais; seis práticas de gerenciamento de marketing; onze práticas de relacionamento comprador/fornecedor; vinte e uma práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa; e seis práticas de auditoria. O desdobramento de cada um destes subgrupos pode ser visualizado no Quadro 3. Além disso, as práticas

consideradas por este trabalho como as mais relevantes foram descritas com maior riqueza de detalhes nas seções que seguem.

2.3.5.1 Gerenciamento participativo

Campos (1989) apresenta ainda outro elemento amplamente utilizado no CQTE, a metodologia do gerenciamento participativo. Esta metodologia aplica-se em grupos de trabalhadores que são formados para um propósito específico, visando a captação de um conjunto de ideias de todos os trabalhadores pertencentes ao grupo. Reunidas as ideias, forma-se em conjunto um plano gerencial sem autor específico. Esta metodologia participativa busca o comprometimento de todos os elementos do grupo com os objetivos formulados no plano gerencial.

2.3.5.2 Círculos de controle da qualidade

Campos (1989) também apresenta os famosos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) como decorrência da política de crescimento do ser humano, apresentada anteriormente. Os CCQs conduzem os operários à intensa participação e envolvimento com os processos da empresa, ele funciona como processo motivador de identificação e solução de problemas.

Segundo Campos (1989), um CCQ caracteriza-se como um grupo pequeno formado por operários da empresa, que tem como objetivo desempenhar atividades de controle de qualidade de forma voluntária e motivá-los através do enriquecimento do seu trabalho. Este grupo funciona de forma contínua como parte integrante do CQTE e presume a participação de todos os membros, utilizando-se de técnicas de controle da qualidade. A filosofia básica do CCQ condiz com a melhoria e o desenvolvimento da empresa, respeitando a natureza humana. Os CCQs constituem-se como uma prática de extensão do controle da qualidade ao nível dos operadores, onde eles são responsáveis por exercer o “controle”, “propondo alterações aos procedimentos-padrão-de-operação através do método de solução de problemas, seguindo o método de Gerenciamento da Rotina” (CAMPOS, 1992, p.63).

Campos (1992) argumenta que o CQTE é um movimento *top-down*, ou seja, começa com a presidência da empresa e vai descendo a escala hierárquica empresarial. Já o CCQ constitui-se em um movimento *bottom-up*, ou seja, ele se

desenvolve de baixo para cima, pois surge de uma iniciativa espontânea dos funcionários, no máximo incentivada pela direção.

2.3.5.3 Programa 5S

O Programa 5S, segundo Campos (1994), constitui-se como parte integrante do gerenciamento do crescimento humano na empresa e apesar de ser liderado pela alta administração, presume a participação de todos os trabalhadores e todas as áreas da empresa, baseando-se em educação, treinamento e prática de grupo, conduzindo a empresa a ganhos efetivos de produtividade. Segundo o autor, a implantação do programa 5S é uma maneira eficaz de iniciar o melhoramento do Gerenciamento da Rotina.

Segundo Campos (1992), o programa 5S extrapola o ambiente organizacional, pois “visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida” (CAMPOS, 1992, p.173). A sigla 5S deriva da abreviação de cinco palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seisoh*, *seiketsu*, *shitsuke*. Os significados destas palavras, bem como a metodologia do sistema 5S são apresentados no Quadro 2.

5S	Produção	Administração
SERI (arrumação)	Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho.	Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.
SEITON (ordenação)	Determinação de local específico ou <i>lay-out</i> para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.	Determinação do local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de 5 minutos para se localizar um dado.
SEISOH (limpeza)	Eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.	Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.
SEIKETSU (asseio)	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição.	Estabelecimento, reparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para decisões.

SHITSUKE (auto- disciplina)	Hábito para cumprimento de regras e procedimentos especificados pelo cliente.	Hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa.
-----------------------------------	---	--

Quadro 2: Significado do 5S.

Fonte: Campos (1992, p. 174).

2.3.5.4 Controle da qualidade nas vendas

Segundo o Modelo CQTE, descrito por Campos (1989), o conceito de vendas assume a denominação “marketing”. “O Marketing é a entrada e a saída da Qualidade” (CAMPOS, 1989, p. 138). Pois é através da sua atividade que se faz possível a captação das necessidades e anseios dos clientes, além do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Deste modo, o Marketing é descrito como um setor que é intimamente associado à fábrica e, por isso, deve ser encarado como parte do “eixo de produção”. Segundo Campos (1992), há uma tendência nas empresas brasileiras de associarem a qualidade apenas à produção e “as reclamações devem ser encaminhadas ao setor de qualidade”. Já na concepção CQTE, a qualidade é de responsabilidade de todos, sendo cada colaborador também responsável dentro do seu processo específico.

No Modelo CQTE, descrito por Campos (1989), o marketing possui um forte componente técnico, pois demanda a antecipação às necessidades dos clientes. O Marketing também conduz ao desenvolvimento de novos produtos e a busca pela inovação que possa garantir a satisfação futura dos clientes. Neste sentido, a prática do *market-in* (desdobramento da função qualidade) é o que mantém contato mais estreito com o consumidor final. Na Figura 1, as atividades de vendas de acordo com o ciclo de Deming:

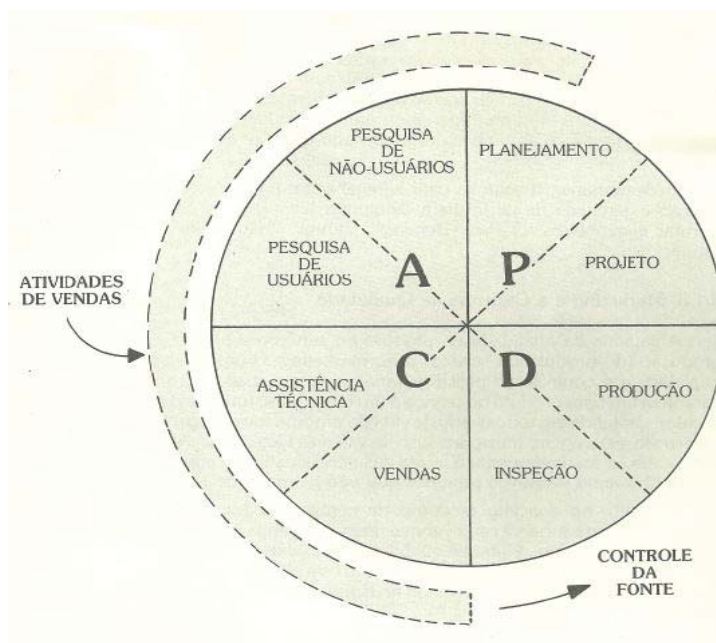


Figura 1: Ciclo de Deming e papel de vendas.
Fonte: Campos (1989, p. 139).

2.3.5.5 Gerenciamento de marketing

Segundo Campos (1989), o gerenciamento de marketing constitui-se como parte fundamental no CQTE. Este controle se baseia em fatos e dados, é elaborado de forma racional, na análise de processos, na divisão de processos e no giro completo do Ciclo PDCA em cada segmento.

O gerenciamento de marketing também atua no sentido de tradução das necessidades dos clientes, através das auditorias de produtos e serviços, que buscam traduzir o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços ofertados e identificar as “reclamação latente” e a possibilidade de agregar novas características que atendam melhor às suas necessidades.

2.3.5.6 Relacionamento comprador/fornecedor

Segundo Campos (1989), o CQTE preconiza que o relacionamento das empresas com seus clientes (vendas) e fornecedores (compras) deve ser norteado pelo princípio da satisfação total do cliente. Na área de marketing, por exemplo, de acordo com o Modelo CQTE, descrito por Campos (1989), são fundamentais ações que busquem a antecipação às necessidades do consumidor e a garantia da

qualidade. Já na área de compras, faz-se fundamental o “desenvolvimento dos fornecedores”, ou seja, capacitá-los para que possam satisfazer também as necessidades dos consumidores.

Segundo o autor, as empresas devem ter consciência de que não vivem isoladas, pois integram uma “cadeia de fornecedores e clientes”. Portanto, devem contribuir para que esta cadeia torne-se cada vez mais competitiva, através da alta produtividade e baixo custo, ajudando umas às outras, já que esta atitude visa também ao benefício próprio. Neste sentido, Campos (1992) recomenda que as empresas que se encontram em situação avançada de implantação do TQC devem ajudar as iniciantes, visando ao benefício do seu país.

2.3.5.7 Controle de qualidade nas compras

Segundo Campos (1989), uma empresa que decide adotar o CQTE precisa modificar a forma de relacionar-se com os seus fornecedores. O CQTE pressupõe que a empresa passe a considerar o seu fornecedor como parte do seu próprio sistema, buscando desenvolvê-lo. Assim, o relacionamento entre a empresa e seus fornecedores deve ser confiável, estável e duradouro. Campos (1992) argumenta que relações baseadas apenas no preço, ou seja, que não são baseadas na visão de longo prazo (continuidade das relações) entre fornecedor e empresa estão levando cada vez mais as organizações a verticalizarem os seus processos produtivos, o que muitas vezes pode acarretar em aumento dos custos produtivos.

Campos (1992) defende que a verticalização prejudica a saúde organizacional. Assim, segundo o autor, o ideal é que a empresa terceirize os processos produtivos que ela possui menos expertise, ou seja, aqueles que não fazem parte da sua atividade fim. “Ao comprador interessa investir em sua especialidade, na qual tem tecnologia dominada e seu capital poderá ser empregado com melhor retorno” (CAMPOS, 1989, p.144). Segundo o autor, no Japão as empresas tendem a terceirizar 70% do custo de sua matéria prima (comprando através de terceiros), enquanto que nos EUA este percentual é de 50%.

Ainda em relação ao relacionamento comprador/fornecedor, Ishikawa (1985 *apud* CAMPOS, 1989) relaciona alguns aspectos que devem alicerçar as negociações. Primeiramente, ambos devem ser responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, deve existir um contrato racional que regule as negociações,

estes devem conter especificações básicas quanto à qualidade, quantidade, preço, entrega, condições e pagamento e o que mais se fizer necessário. Além disso, deve haver um esforço de ambos para o máximo possível de diminuição da assimetria de informações. Já que as relações são de continuidade, cooperação e confiança. Também é fundamental que ambos durante as suas negociações considerem sempre o interesse do consumidor.

Em relação ao desenvolvimento do fornecedor, Ishikawa (1985) e Deming (1982) (*apud* CAMPOS, 1989) explicam a necessidade da diminuição do número de fornecedores que a empresa possui, caso deseje implantar o CQTE, visando diminuir a complexidade da empresa. “O ideal, do ponto de vista da produção seria apenas um fornecedor, pois esta é a melhor maneira de minimizar as dispersões como afirma o Prof. Deming. No entanto, o Prof. Ishikawa defende a ideia de dois fornecedores por questões de segurança de suprimento” (CAMPOS, 1989, p.146).

Segundo Campos (1992), o processo completo de “desenvolvimento de fornecedor” dura em média 3 anos e as despesas com treinamento devem ser patrocinadas pelo fornecedor, pois este sempre será independente para, na sua nova posição, conquistar novos mercados. Faz parte do treinamento de desenvolvimento do fornecedor: práticas de aconselhamento; cursos; assistência técnica; análise de dados; etc. Campos (1989) explica que este treinamento reduz os custos de inspeção, perdas e retrabalhos, por conta da redução da complexidade que propicia.

Além disso, o autor destaca que o desenvolvimento dos fornecedores leva ao aumento da confiança, melhoria na qualidade dos insumos e na confiabilidade do suprimento, levando à redução de estoques, que é um dos objetivos do CQTE e, segundo o autor, um dos principais sinais de um bom gerenciamento. Segundo o modelo CQTE, estoques em maior volume ou quantidade do que a empresa necessita no curto prazo significam custos. Neste sentido, o desenvolvimento do fornecedor e o CQTE buscam a minimização dos estoques através de um relacionamento mais inteligente com seus fornecedores.

Outros autores também destacam as vantagens que relacionamentos colaborativos entre clientes e fornecedores podem gerar. Dyer (1997) em seu artigo *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, através de um estudo comparativo realizado no ambiente das indústrias automobilísticas japonesa e americana, busca explicar que os custos de transação nem sempre aumentam devido à especificidade de ativos, utilizando como

exemplo o caso da indústria japonesa. Segundo o autor, a explicação para este fenômeno reside na forma como a indústria japonesa se relaciona com seus fornecedores, diminuindo custos de transação.

Dyer (1997) destaca os motivos principais para os japoneses não integralizarem etapas dos seus processos como geralmente faziam as indústrias americanas: os japoneses repetem transações com um número pequeno de fornecedores e economizam em escala e escopo cultuando este tipo de comportamento, pois conseguem fazer uso das mesmas plataformas para diferentes produtos; estabelecem relações de confiança com os fornecedores, com o intuito de diminuir a assimetria de informações; utilizam-se de salvaguardas não contratuais por tempo indeterminado, buscando evidenciar continuidade nas relações; investem continuamente em bens coespecializados, onde há participação do cliente na estrutura acionária do fornecedor. Deste modo, o autor enfatiza aspectos como cooperação e confiança como principais causas para o sucesso do relacionamento fornecedor/cliente na indústria automobilística japonesa.

2.3.5.8 Gerência do crescimento do ser humano na empresa

Segundo Campos (1989), o CQTE exige a participação de todos em cada pequeno processo, devendo ser aliado ao CCQ para a solução de problemas. Deste modo, essa mudança de postura por parte da administração faz-se indispensável para a implantação do CQTE nas empresas brasileiras. O autor também enfatiza a diferença nas estruturas empresárias entre os modelos taylorista e CQTE. Segundo o autor, nas empresas em que os princípios de Taylor ainda são seguidos existe uma separação muito clara da empresa em departamentos independente. Neste sentido, cada departamento seria responsável por um grupo de atividades especificamente: “o departamento de controle da qualidade é responsável pela qualidade; o departamento de pesquisa e desenvolvimento é responsável pelo desenvolvimento tecnológico; [...]. Neste caso, o departamento de produção só é responsável pela produção” (CAMPOS, 1989, p. 116).

Campos (1989) enfatiza um ponto de rompimento entre as propostas de Taylor, dentro da administração científica, onde os operários deveriam apenas executar as tarefas, ficando a gerência responsável pelo planejamento e fiscalização, e as propostas do CQTE. “O CQTE propõe o método PDCA para todos, ou seja, todos

devem planejar, executar, verificar e atuar corretivamente em seu próprio trabalho” (CAMPOS, 1989, p. 114). Na visão do autor, as empresas brasileiras naquele período ainda estavam adotando, mesmo que de forma mais velada, os métodos propostos por Taylor. Neste sentido, existiria um comportamento implícito, normalmente não confessado, nas organizações brasileiras de que a classe que pensa é a administração, enquanto os operários não precisam saber pensar.

Já no CQTE, onde a especialização é evitada, todos são igualmente responsáveis pela qualidade, todos praticam o desenvolvimento tecnológico, etc. Segundo Campos (1989), em relação ao estudo do comportamento humano, o CQTE é bastante inspirado nas ideias de Maslow. “O estado de gratidão se revela não necessariamente como um estado de felicidade garantida ou contentamento. É um estado de questionamento contínuo, um estado de levantamento e solução de problemas” (MASLOW, 1970 *apud* CAMPOS, 1999, p.369).

Segundo Campos (1989), este conceito de motivação explorado por Maslow, naquele período, estava sendo amplamente utilizado pelo CQTE, através de duas linhas: o gerenciamento voltado para solução de problemas e os ciclos de controle da qualidade (processo voltado para a melhoria e produtividade). O gerenciamento do crescimento humano, segundo Campos (1989), deve ser conduzido por cada chefia dentro de sua área, juntamente aos especialistas em recursos humanos, e seu objetivo principal não é motivar os trabalhadores para que eles produzam mais, mas buscar a satisfação total do empregado.

Em relação ao aspecto humano, Campos (1992) traz para o Brasil o conceito de gerência do crescimento do ser humano na empresa como política de recursos humanos dentro do conceito TQC. “Será impossível desenvolver os sistemas gerenciais descritos pelo modelo CQTE, sem um corpo de funcionários satisfeitos e bem treinados” (CAMPOS, 1989, p. 113). As práticas de recursos humanos disseminadas pelo TQC visam à redução do *turn-over* na empresa, através da política de retenção do conhecimento. Neste sentido, “a empresa deve fazer parte do projeto de vida de cada um” (CAMPOS, 1992, p. 149). Em relação às contratações, a política do TQC busca o aprimoramento do recrutamento e da seleção, buscando um quadro mínimo de funcionários, mas ótimo.

Além disso, o trabalho deve ser encarado como fonte de alegria e satisfação para os funcionários, buscando um clima organizacional que conduza à emoção pelas atividades desempenhadas. Campos (1992) também destaca a importância do

desenvolvimento de orgulho de fazer parte da empresa, por parte dos colaboradores, e do desejo de “lutar pelo seu futuro diante de quaisquer necessidades” (CAMPOS, 1992, p. 149).

O gerenciamento do crescimento humano, apresentado por Campos (1989), também sofre influências de Herzberg (1966), através dos fatores de conforto e desconforto (ou higiene e motivação), e McGregor, através da Teoria X (visão tradicional da direção e controle) e Teoria Y (integração do indivíduo e das metas da empresa). Segundo Campos (1989), a Teoria Y proposta por McGregor considera que “as pessoas exercerão autodireção e autocontrole na busca de objetivos organizacionais na medida em que elas estejam comprometidas com aqueles objetivos” (CAMPOS, 1989, p.119). Deste modo, segundo o autor, esta premissa influenciou fortemente a proposta do CQTE de autocontrole para os colaboradores. O autor também enfatiza a necessidade de mudança na atitude da direção das empresas brasileiras para que os objetivos do CQTE sejam realizados.

Aspectos fundamentais das condições básicas para o crescimento do ser humano e os passos para implantação do programa básico para o crescimento deste ser humano na empresa, dentro do CQTE, apresentados por Campos (1989) são condensados neste parágrafo. Dentre os diversos pontos apresentados pelo autor, este trabalho destaca: reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow; treinamento das chefias, de tal maneira a modificar a sua atitude quanto às premissas sobre o comportamento humano e sua natureza; reconhecimento de que todos os homens têm potencial mental e que este deve ser desenvolvido pela empresa; reconhecimento de que todos os homens sentem satisfação em relação aos resultados de seu trabalho; e reconhecimento de que bons resultados são logrados em ambientes organizacionais harmoniosos e não conflitivos.

Segundo Campos (1992), a hierarquia das necessidades proposta por Maslow influenciou fortemente as políticas de motivação e remuneração do modelo TQC ao estilo japonês. Portanto, faz-se pertinente algumas considerações sobre as ideias de Maslow e suas implicações nos programas de gestão pela qualidade total. Maslow defendia que as necessidades humanas estavam dispostas em uma hierarquia. São elas (em ordem crescente): necessidades fisiológicas (sobrevivência, alimentação, vestimenta e abrigo); segurança (proteção pessoal e familiar, estabilidade no lar e no emprego); sociais (sentimentos de aceitação, amizade, associação e pertencimento

ao grupo); ego ou estima (autoconfiança, independência e reputação), autorrealização (realização do próprio potencial, autodesenvolvimento, criatividade e autoexpressão).

Segundo Campos (1992), uma das principais contribuições da teoria de Maslow são: o reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento humano; o reconhecimento da natureza naturalmente insatisfeita do ser humano; e a inexistência de uma situação de satisfação contínua (nirvana). O autor argumenta que o modelo TQC já conduz ao atendimento das necessidades sociais, de estima e de autorrealização, através do incentivo aos trabalhos em equipe, das iniciativas de enriquecimento das atividades e política de trabalho de natureza participativa.

Segundo Campos (1992), o enriquecimento do trabalho significa que os indivíduos não devem ser constrangidos a práticas de trabalho alienantes, ou seja, atividades extremamente especializadas e estruturadas (simplistas e familiares). “As pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto [...], trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc.” (CAMPOS, 1992, p. 155). Neste sentido, o autor enfatiza que o crescimento do ser humano pressupõe a utilização da mente do indivíduo e não apenas a sua força braçal.

Já o atendimento à necessidade de segurança, segundo o autor, ocorre através da política de estabilidade no emprego. Faz-se importante destacar que no Japão há uma tradição pela estabilidade do emprego, esta não é estabelecida por lei ou acordo sindical, mas faz parte da cultura do país como opção gerencial e exerce forte influência nos programas de qualidade ao estilo japonês.

Por fim, a satisfação das necessidades fisiológicas são atendidas pelo TQC através do que Campos (1992) chama de “política salarial justa”. Ainda em relação às práticas de motivação no trabalho, o autor enfatiza a necessidade de promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios. Além disso, é de fundamental importância o estabelecimento de desafios por parte das gerências para os grupos de trabalho, buscando aumentar a satisfação da necessidade de autorrealização.

Campos (1992) também destaca o conceito de “moral” desenvolvido por Maslow e sua aplicabilidade para o TQC. Segundo o autor, o moral representa o nível de satisfação médio de um determinado grupo, ou seja, mede a sua motivação. Neste contexto, uma das preocupações principais do TQC é a manutenção do moral em

níveis elevados. Neste sentido, Campos (1992) enfatiza que a motivação não deve ser perseguida por campanhas ou programas especiais ou esporádicos, mas conduzido de forma constante por todas as chefias, através da medição do moral, e atuando na solução de problemas.

No TQC, todas as chefias têm itens de controle que medem o moral de suas respectivas equipes através de índices numéricos tais como *turn-over* de pessoal, absenteísmo, índice de procura ao posto médico, índice de reclamações trabalhistas, número de sugestões etc.; desta maneira, todas as chefias “exercem o controle” sobre o moral, procurando construir um ambiente de trabalho que todos tenham prazer em frequentar” (CAMPOS, 1992, p. 151).

Em relação à remuneração dos colaboradores, Campos (1992), ancorado na teoria de Maslow, reconhece que o salário, por si só, é capaz de satisfazer apenas as necessidades fisiológicas, por isso, a manutenção do moral elevado depende da satisfação de todas as necessidades de forma simultânea. Campos (1992) afirma que os trabalhadores devem receber um salário básico pequeno capaz de garantir a sua sobrevivência e a de sua família. Além disso, este deve receber semestralmente um “bônus” variável que possua relação direta com os resultados financeiros da empresa (o bônus deve equivaler a aproximadamente um terço do lucro empresarial), sendo que este pode exceder até 100% do salário do empregado, caso a empresa esteja em boa saúde financeira, caso contrário pode chegar a zero.

Em relação ao programa básico para o crescimento do ser humano, Campos (1989) destaca: treinamento da alta administração e chefia no modelo gerencial CQTE; montar um plano de doutrina que objetive situar o empregado na empresa; explicar os planos da empresa para cada empregado; informá-lo sobre o CQTE e suas principais premissas; e, por fim, montar um plano de educação e treinamento para os funcionários.

2.3.5.9 Educação e treinamento

Segundo Campos (1989), a educação e o treinamento constituem-se como os pilares mais sólidos de sustentação do CQTE e para a continuidade do processo de geração de melhorias este deve ser visto como uma empresa à parte que presta serviços aos demais setores da empresa. De acordo com o modelo CQTE, a educação

e o treinamento possuem diferentes significados. A educação relaciona-se com autodesenvolvimento, já o treinamento é voltado para as habilidades na tarefa. Campos (1989) destaca que os dois processos devem ser resultado de um plano para toda a vida do trabalhador, onde 25% do treinamento em média é realizado de modo formal (sala de aula) e os outros 75% são realizados *on the job training*, ou seja, no próprio local de trabalho, devendo conter elementos como delegação, participação e vontade, por parte dos trabalhadores, de assimilar o conhecimento.

No modelo gerencial CQTE, os treinamentos são de responsabilidade direta das chefias, devendo ser padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, manuais, etc., devendo atender a algum objetivo específico; devem ser acompanhados de aplicação prática, se possível utilizar instrutores internos e, de preferência, serem desenvolvidos internamente. Sendo um processo, deve ser gerenciado através do Ciclo PDCA e envolve o estabelecimento de metas de educação e treinamento como parte integrante do planejamento. “Decorrem do treinamento no trabalho a delegação, a formação de grupos para o autodesenvolvimento (CCQ) e a rotação de cargos (polivalência)” (CAMPOS, 1989, p.126).

Campos (1989) também classifica como treinamento a prática de reuniões para o estudo do relacionamento causa-efeito, através da utilização do diagrama de Ishikawa, onde os operários reúnem-se para discutir profundamente um dado processo da empresa. Na visão de Campos (1989), a implantação do CQTE é essencialmente um processo de educação e treinamento. Segundo o autor, o processo de implantação do CQTE exige que as pessoas mudem a sua maneira de pensar a organização, devendo começar pelo presidente, com a ajuda de um instrutor externo, partindo para os diretores, daí por diante deve ser realizado em forma de cascata, sem a necessidade de instrutores externos; este processo completo deve durar no mínimo dois anos.

O programa de treinamento para todos os funcionários, distribuídos em vários módulos deve abordar:

[...] informações sobre a empresa, papel do empregado na empresa, o que a empresa espera de cada um, conceitos de rompimento, sobrevivência, qualidade, controle da qualidade e garantia da qualidade, diagrama espinha de peixe, coleta de dados, Pareto, histograma, gráficos de estratificação etc. (CAMPOS, 1989, p.128).

Ou seja, todas as ferramentas da qualidade, além de conhecimentos em estatística, que evoluem em complexidade de acordo com o cargo do colaborador.

Campos (1992) também enfatiza a importância da comunicação no processo de aprendizagem. Segundo o autor, a execução da educação e do treinamento fazem parte de um “processo de comunicação do conhecimento”. Neste sentido, para que o conhecimento seja colocado em uso, faz-se necessário estabelecer boas condições para a ocorrência de uma boa comunicação. Tais condições abarcam a seleção de bons instrutores para transmitirem o conhecimento (estes devem ser selecionados através da avaliação dos alunos e serem valorizados dentro do ambiente organizacional), além da manutenção de um bom ambiente (boa iluminação, ventilação, conforto, ferramentas adequadas para a execução das atividades, como televisão, retroprojetores de slides, vídeos, etc.). O autor também destaca o “programa de reuniões relâmpago” que são aulas ou palestras extremamente curtas 5 a 10 minutos, que ocorrem sempre no mesmo dia e horário, para tratar de temas educacionais diversos com os trabalhadores.

Em relação ao sistema de avaliação de desempenho e premiação, Campos (1992) elabora algumas críticas em relação aos sistemas ocidentais. Segundo o autor, os sistemas ocidentais de avaliação de desempenho individual são muito propensos a falhas, pois não consideram fatores causais, por exemplo, o aumento das vendas pode ser decorrente do cenário econômico mais favorável, e não do aumento de esforço por parte do vendedor, assim como o aumento da produção pode ser decorrente da compra de uma máquina mais produtiva. Além disso, Campos (1992) argumenta que indicadores individuais são incapazes de medir a influência do trabalho em grupo no resultado final. O autor também faz críticas aos sistemas de premiações ocidentais baseados em indicadores de produtividade e recompensas pecuniárias, alegando que eles não consideram as descobertas mais recentes sobre motivação humana. Já que partem da premissa de que os homens são naturalmente preguiçosos e motivados essencialmente pelo dinheiro.

Já os sistemas de avaliação ao estilo japonês, segundo Campos (1992), avaliam o desempenho ao longo de toda a vida do funcionário, estando menos propenso a fatores causais momentâneos. Faz-se importante enfatizar que este sistema de avaliação de longo prazo só é exequível caso esteja presente a prática de estabilidade no emprego, o que viabiliza baixos índices de rotatividade. “Assim, uma pessoa é avaliada por várias chefias ao longo de sua vida, acumulando pontos que

orientam seu salário, sua promoção etc. Este me parece um sistema mais lógico, justo e humano.” (CAMPOS, 1992, p. 169).

Em relação às premiações, o autor argumenta que empresas japonesas praticam premiações do tipo “reconhecimento”, que incluem jantares, viagens, presentes, medalhas e até prêmios em dinheiro de valor simbólico (até 200 dólares) por uma boa ideia. Segundo o autor, este modo de premiação considera as modernas teorias sobre motivação. Também são extremamente incentivadas pelos supervisores sugestões por parte do staff, primeiro as sugestões são colhidas oralmente, depois são redigidas pelos funcionários que recebem um recibo com o seu nome, por fim as ideias são classificadas por ordem de importância e viabilidade. Os japoneses denominam o processo como “caixa de sugestões”, assim a melhor sugestão em um ano resulta em premiação pecuniária simbólica para o funcionário.

2.3.5.10 Auditoria da qualidade

A auditoria de qualidade, segundo Campos (1989), constitui-se como um dos processos dentro da etapa de garantia da qualidade. O autor apresenta três diferentes categorizações de auditoria, conforme Quadro 2. São elas: auditoria de qualidade (atua sobre o produto), auditoria do controle da qualidade (estuda o processo de implantação do controle da qualidade) e auditoria do controle da qualidade por toda a empresa (focada em todo o sistema gerencial da empresa).

Campos (1992) apresenta ainda diferentes formas de se realizar auditoria de controle de qualidade, podendo ser externas ou internas. As auditorias externas podem ser elaboradas: do fornecedor pelo comprador; para certificação; por consultor (ou empresa consultora); e para obtenção de “prêmios nacionais”. Já as auditorias internas podem ser elaboradas pelo presidente, por gerente sênior, pelo escritório do TQC ou de forma mútua.

2.3.6 Ferramentas

As ferramentas são basicamente recursos a serem usados na metodologia. No âmbito da qualidade, foram resgatadas na literatura e categorizadas como ferramentas relevantes as “sete ferramentas da qualidade”.

Segundo Campos (1992), a Gestão pela Qualidade Total, abordada pelo enfoque japonês, convergia para a adoção de alguns aspectos, dos quais se destacaram: a orientação para cliente; a melhora contínua (*kaizen*); o trabalho em equipe, dentre outros, configurando-se como uma revolucionária filosofia de gestão. Porém, quando se fala na operacionalização da Qualidade Total as pessoas, em geral, costumam relacioná-la às sete ferramentas da qualidade disseminadas pelo professor Kaoru Ishikawa.

Segundo Ishikawa (1993), as sete ferramentas fazem parte da utilização de métodos estatísticos dentro do controle de qualidade, enquadrando-se na categoria de “método estatístico elementar”. São elas: folha de verificação; estratificação; gráfico ou diagrama de pareto; diagrama de causa e efeito; gráfico de tendência; histograma; e gráfico de controle (gráfico de controle de Shewhart).

Ishikawa (1993) afirma que estas ferramentas devem ser utilizadas por todos os níveis hierárquicos presentes na organização, desde o presidente até os operadores de linhas, e também por todos as divisões (fabricação, planejamento, marketing, etc.). O autor defende que a disseminação das sete ferramentas por toda a empresa é capaz de solucionar 95% de todos os problemas organizacionais.

Porém, Campos (1992) afirma que a sua experiência como consultor na implantação do modelo TCQ em diversas empresas brasileiras revelou que das 7 ferramentas da qualidade, em geral, aquelas utilizadas de fato são: a análise de pareto (estratificação); o diagrama de causa e efeito; e a lista de verificação. “Utilizando o método de solução de problemas [...] e as três ferramentas mencionadas acima, várias empresas estão conseguindo resultados excepcionais” (CAMPOS, 1992, p. 60).

2.3.6.1 Folha de verificação

A folha de verificação, segundo Kume (1988), representa uma ferramenta de coleta de dados que visa ao controle e monitoramento do processo de produção, a análise de não conformidade e a inspeção. Na fase de confecção da folha de verificação, é necessário seguir algumas etapas. Primeiramente, é preciso estabelecer quais eventos necessitam ser controlados. Em seguida, definir o espaço temporal em que os dados serão coletados e, por fim, separar colunas para que sejam anotadas as frequências. É importante que o formulário seja simples e de fácil manuseio.

Segundo Kume (1988), a folha de verificação constitui-se como uma ferramenta de fácil compreensão e aplicação e serve para descrever a frequência com que certos eventos ocorrem. Segundo o autor, esta ferramenta é representada por um simples formulário que contém já impressos itens a serem examinados, visando facilitar a coleta de dados e organizar sua disposição.

2.3.6.2 Estratificação

Segundo Kume (1988), a estratificação é realizada através do agrupamento dos dados sob várias perspectivas, de modo a focalizar a ação. Tais agrupamentos, ou sub-populações como foram descritas por Kume (1988), geralmente acontecem por equipamentos, insumos, pessoas, métodos, medidas, dentre outros. Assim, segundo o autor “quando os dados são estratificados conforme os fatores que presumivelmente causam variação, estas causas de variação se tornam mais facilmente detectáveis” (KUME, 1988, p.53). O autor argumenta que a utilização deste método é capaz de elevar a qualidade dos produtos e reduzir a sua variação, melhorando a média do processo.

2.3.6.3 Diagrama de Pareto

Segundo Campos (1992), o diagrama ou gráfico de Pareto constitui-se em uma representação gráfica através de barras verticais que classifica as causas de um problema de acordo com sua relevância, em função do seu custo e frequência.

Segundo o autor, o “método de análise de Pareto” permite dividir um problema grande em vários problemas menores, mais simples de serem resolvidos. Visa priorizar projetos, baseando-se em fatos e dados, através do estabelecimento de metas concretas e exequíveis. Segundo Kume (1988), o princípio de Pareto constitui-se em uma técnica universal adequada para separar as causas em duas classes: as poucas vitais e as muitas triviais. Suas etapas são: estratificação, levantamento de dados e diagrama de Pareto.

Campos (1992) explica que a etapa de estratificação consiste em dividir o problema em estratos, ou seja, camadas de problemas distintos. Assim como quase todos os processos dentro da metodologia TQC, a análise de Pareto também pressupõe colaboração e participação de todos que são afetados pelo problema. O

autor cita as principais ferramentas que são utilizadas na etapa de estratificação para organizar a coleta de opiniões, estas podem ser usadas isoladamente ou em conjunto, são elas: 5W1H; diagrama de Ishikawa; diagrama de relação; diagrama de afinidades; e diagrama de árvore.

Na segunda etapa, levantamento de dados, é elaborada uma planilha de coleta de dados (*check-list*), onde são explicitados em uma coluna os estratos (causas fundamentais levantadas na etapa anterior) e, na outra, a frequência em que ocorrem. Em seguida, na etapa “diagrama de Pareto”, é gerado um gráfico de barras verticais baseado no dados da planilha anterior. Por fim, são estabelecidas as metas de ganhos potenciais.

2.3.6.4 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito lembra a espinha de um peixe. Segundo Kume (1988), esta ferramenta busca elucidar relações entre características da qualidade e os fatores, sendo representado através de setas e símbolos.

Segundo Campos (1992), o diagrama de Ishikawa, espinha de peixe ou diagrama causa-efeito constitui-se como ferramenta fundamental para o controle de processos preconizado pela TQM clássica, permitindo o diagnóstico precoce de problemas nos pequenos processos e a ação imediata sobre sua causa.

Faz-se importante ressaltar que o modelo de gestão CQTE preocupava-se em identificar nos processos os efeitos e causas que realmente são importantes para o processo maior (a empresa). Sabendo-se que cada processo tem vários efeitos e que só alguns são relevantes, o modelo de gestão CQTE, segundo o autor, orientava que estes fossem denominados “itens de controle”, onde cada item de controle definiria um processo. Já as causas mais importantes deveriam ser chamadas de “itens de verificação”. Neste diagrama “os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação” (CAMPOS, 1992, p. 19).

Segundo Campos (1989), no modelo de gestão TQM, “a característica da qualidade, além de ser acompanhada pelo pessoal que controla o processo, o é também pelo pessoal que controla o produto (engenharia de produto)” (CAMPOS, 1989, p. 40).

2.3.6.5 Gráfico de tendência

Segundo Kume (1988), o gráfico de tendência também é adequado para a representação de dados visualmente, permitindo a observação de alterações na média esperada através da análise temporal. Recomenda-se o seu uso para a observação de mudanças relevantes no sistema.

A sua construção inicia-se pela marcação de pontos; cada ponto indica a medição de uma quantidade observada ou amostragem em cada período. Em seguida, estes pontos são ligados através de linhas para facilitar a análise. Importante ressaltar que as unidades de tempo e medida precisam ser claramente indicadas nos eixos do gráfico.

2.3.6.6 Histograma

Segundo Kume (1988), o histograma é um gráfico de barras que descreve as variações produzidas durante um processo, com o objetivo de analisá-las e solucioná-las. Segundo o autor, a organização dos dados coletados em forma de histograma permite conhecer a população de maneira objetiva. Os elementos necessários para a construção deste gráfico são frequência (eixo y) e o valor do fenômeno (eixo x). Ele é adequado quando se deseja avaliar quais os dados relevantes.

2.3.6.7 Gráfico de controle

Segundo Kume (1988), o primeiro gráfico de controle foi proposto em 1924, por W. A. Shewhart. Constitui-se em um gráfico que permite a análise de mudanças comportamentais de uma dada observação ao longo do tempo. Através desta análise, é possível calcular os limites superior e inferior de tolerância para os desvios padrões de certa produção, o que torna a ferramenta adaptada ao controle industrial, considerando que a variabilidade não pode ser eliminada, mas sim controlada. Esta ferramenta, além de monitorar a variabilidade e estabilidade de um dado processo, permite avaliar se este está ou não funcionando sob controle estatístico.

2.3.7 Metodologias

Metodologias são basicamente sequências lógicas para se atingir um objetivo pré-determinado, ou seja, são os passos que devem ser seguidos para se alcançar um determinado efeito. Geralmente metodologias exigem disciplina por parte daqueles que as implementam. No âmbito da qualidade, foram resgatadas na literatura e categorizadas como metodologias relevantes: Controle Estatístico de Processo (CEP); Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); Ciclo PDCA e Gerenciamento pelas Diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia).

2.3.7.1 *Garantia da qualidade e controle estatístico de processo*

Segundo Campos (1989), a garantia da qualidade consiste em um processo sistemático de verificação que tem como objetivo certificar-se de que a inspeção e o controle da qualidade estão sendo conduzidos com eficiência, fiscalizando também os setores de projetos, produção e vendas, buscando o defeito zero. Segundo o autor, as funções da qualidade subdividem-se em inspeção (verificação), controle da qualidade (prevenção) e garantia da qualidade (garantia).

Campos (1989) afirma que a garantia da qualidade passou por alguns estágios de desenvolvimento no decorrer dos anos, tornando-se mais complexa de acordo com as demandas dos mercados e a maturidade das organizações. Primeiramente, ela era orientada apenas pela inspeção, feita por um departamento independente, ou automatizada. Depois passou a ser orientada pelo controle dos processos através do uso da metodologia de Controle Estatístico de Processo (CEP) juntamente com a produção.

Segundo Campos (1994), o CEP consistiu-se numa grande evolução nos sistemas industriais, pois o uso desta metodologia, fundamentada na análise dos índices C_p^3 e C_{pk}^4 , permite avaliar a capacidade dos processos, ou seja, se estes

³ C_p : índice de capacidade. Definido como o intervalo de tolerância dividido pela capacidade do processo, sendo independente da centralização do processo, o desvio padrão é estimado considerando processos estáveis.

⁴ C_{pk} : índice de capacidade que considera a centralização do processo.

estão funcionando dentro do Limite Inferior de Especificação (LIE) e do Limite Superior de Especificação (LSE), além de verificar a estabilidade dos mesmos.

Neste sentido, cada operador também se tornou um inspetor, porém o fato do processo ser perfeito não garante que as necessidades do cliente estão sendo atendidas. Por isso, em seu estágio mais avançado, a garantia da qualidade passou a ser orientada para o desenvolvimento de novos produtos, assim além de se praticar o controle de processos e a inspeção, procura-se garantir a qualidade no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Os estágios de desenvolvimento citados por Campos (1989) são largamente inspirados em Juran. Segundo Juran (1990), a garantia da qualidade consiste em uma “atividade de prover às partes interessadas a evidência necessária para estabelecer a confiança de que a função qualidade está sendo conduzida adequadamente”. Neste sentido, segundo Campos (1992), a garantia da qualidade subdivide-se em três etapas: planejamento da qualidade, controle da qualidade e auditoria da qualidade.

2.3.7.2 Método de análise e solução de problemas

Segundo Campos (1989), o método de análise e solução de problemas ou *QC story* (como é chamado no Japão) utiliza-se da análise de processos. Antes de abordar o tema, o autor faz uma breve distinção entre os conceitos de metodologia e ferramentas. “A metodologia é a sequência lógica para se atingir o objetivo desejado. A ferramenta é o recurso a ser utilizado na metodologia” (CAMPOS, 1989, p.174).

A metodologia *QC story* busca localizar a causa fundamental dos problemas e conhecer as causas principais de um item de controle que se deseja controlar/melhorar, utilizando-se das sete ferramentas da administração: diagrama de afinidades; diagrama de relação; diagrama de árvore; diagrama de matriz; diagrama de matriz de dados; tabela do programa do processo de decisão; e cronograma. Ou seja, é ele o próprio método para exercer o controle. Porém, antes de utilizá-lo, é preciso identificar os problemas, para isto utiliza-se do método *shake-down* como fase inicial de um programa de implantação do controle da qualidade, criando na empresa o que Campos (1992) chama de “consciência dos problemas”.

Segundo Kume (1988) a metodologia de análise e solução de problemas com envolvimento de todos envolve sete passos: identificação do problema; apreciação das características do problema; determinação das causas principais; ação para

eliminar as causas; confirmação da efetividade da ação; eliminação definitiva das causas; e recapitulação das atividades, visando ao planejamento futuro. O autor explica que o cumprimento destes passos necessita ocorrer rigidamente na ordem apresentada acima, de acordo com o Ciclo PDCA.

Segundo Campos (1992), o método de solução de problemas deve ser realizado de forma sistemática e deve envolver todos os colaboradores que são afetados pelo problema, utilizando-se do princípio do “gerenciamento participativo”; em seguida deve ser elaborado um plano de ação anual detalhado onde são correlacionados as metas sobre os itens de controle e os projetos a serem conduzidos.

2.3.7.3 Ciclo PDCA

O controle de processo no CQET, difundido no Brasil por Campos (1989), realiza-se de forma sistemática e padronizada, onde “todos na empresa utilizavam o mesmo padrão gerencial denominado Ciclo PDCA” (CAMPOS, 1989, p. 42). O Ciclo PDCA é definido por Campos (1994) como método gerencial para controle de processo. “Método é a palavra que vem do grego. É a soma das palavras gregas Meta e Hodos. Hodos quer dizer caminho. Portanto, método quer dizer Caminho para a meta” (CAMPOS, 1994, p. 194).

Segundo Campos (1992), este método é composto por quatro fases básicas do controle (controlar, executar, verificar e agir corretivamente). A primeira delas é denominada *PLAN* que corresponde a elaborar metas sobre os itens de controle e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas. O plano pode ser feito através de cronograma, gráfico ou conjunto de padrões. Na segunda fase – *DO* - são executadas as ações previstas no plano e coletados os dados para futura verificação do processo. Antes da execução, é fundamental que sejam executados os principais treinamentos que permitirão a execução do processo. A próxima fase é chamada *CHECK*, onde a meta realizada é comparada com a meta prevista, a partir dos dados coletados na etapa anterior. Por fim, a última fase do Ciclo PDCA é denominada *ACTION*, nela são identificados e corrigidos os desvios para que estes não voltem a ocorrer.

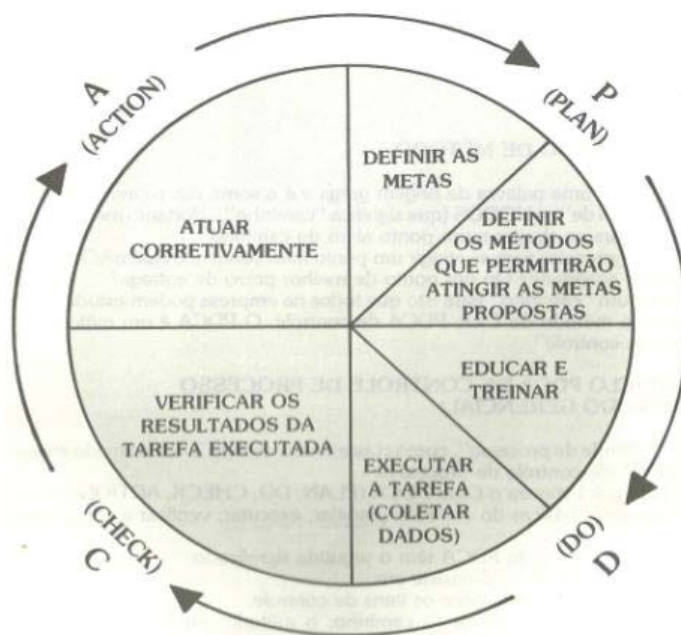


Figura 2: Ciclo PDCA de controle de processos.
 Fonte: Campos (1992, p. 30).

Campos (1989) também destaca a administração por objetivos como parte fundamental do CQTE, que se relaciona fortemente com a garantia de qualidade e geração de competitividade às empresas. A administração por objetivos guia-se através do estabelecimento de metas, medidas e objetivos, onde: objetivo = meta (efeito) + medida (causa). Segundo o autor, a administração por objetivos é operacionalizada através do “controle dos objetivos” que nada mais é do que aplicar a metodologia do Ciclo PDCA em todos os objetivos.

2.3.7.4 Gerenciamento pelas diretrizes

Segundo Campos (1994), o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema administrativo que envolve todos os colaboradores, baseado na visão estratégica e nas crenças e valores. Este tem como objetivo principal garantir a sobrevivência da empresa, através da garantia da qualidade (satisfação das necessidades dos clientes). Segundo o autor, o gerenciamento pelas diretrizes subdivide-se em duas etapas o gerenciamento interfuncional e o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. O autor explica que a principal diferença entre a administração por objetivos (ao

estilo americano) e o gerenciamento pelas diretrizes (ao estilo japonês) é que o segundo só é possível se ocorrer previamente a “prática do controle da qualidade”. Deste modo, para que este seja implementado, também é necessário que façam parte da empresa as práticas de educação e treinamento.

O Gerenciamento Interfuncional ao estilo japonês é exercido pela alta direção e visa à solução de problemas prioritários, através do estabelecimento de diretrizes (a partir da visão estratégica da empresa), e do desdobramento destas diretrizes para cada nível gerencial, além do seu controle que deve ser exercido por cada gerente.

Já, o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, constitui-se como prática do controle da qualidade e visa ao melhoramento contínuo dos processos e conseqüentemente da qualidade dos produtos e serviços, através do estabelecimento, manutenção e melhoria de padrões.

2.3.8 Categorização dos PPFM

Após apresentação detalhada dos aspectos que compõem os PPFM, segue abaixo o quadro resumo que sistematiza as quatro categorias apresentadas anteriormente. Faz-se importante destacar que o Quadro 3 gerou subsídios para elaboração dos roteiros de entrevistas 1 e 2 e dos questionários de apoio utilizados na etapa de coleta dados. Neste sentido, ele também serviu como fonte de comparação entre aspectos convergentes e divergentes do modelo de GQT teórico daquele aplicado na prática nas organizações pesquisadas.

Princípios
Foco no Cliente
Visão Sistêmica e Holística
Busca pela Sinergia (o todo é maior que a soma das partes)
Visão Humanista - Ideia de que o homem tem uma natureza boa e sente satisfação por um trabalho realizado
Busca pelo melhoramento contínuo
Ações são orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem)
Práticas
Participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT
Uso de ferramentas e técnicas estatísticas
Círculos de Controle de Qualidade (CCQ),
Garantia da Qualidade - busca o "defeito zero"
Controle de processo realizado de forma sistemática e padronizada através do Ciclo PDCA e Diagrama Ishikawa
Automação

Certificação pelas normas ISO
Participação em Programas Nacionais de Qualidade
Análise de Processo (Falhas): Identifica as causas fundamentais do problema
Padronização: criação de novos procedimentos
Ação de Bloqueio (não deixar que o mesmo problema ocorra várias vezes)
<i>Shake-down</i> – visa identificação de problemas
<i>Brainstorming</i>
PA – Plano de Ação
Grupos de Cumbuca (para estudo e discussão da GQT)
Programa 5 S
Vendas - Marketing (Gerenciamento de Marketing)
Tradução das necessidades do cliente - Pesquisa de Mercado para identificação das necessidades do consumidor
Desenvolvimento de novos produtos - encarado como parte do “eixo de produção”.
Controle de Qualidade Ofensivo, aquele que procura antecipar as necessidades dos clientes
<i>Benchmarking</i>
Auditoria de Produto ou Serviço - visa saber o nível de satisfação dos clientes (busca a sua reclamação latente)
QFD - <i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)
Relacionamento Comprador Fornecedor
Poucos Fornecedores
Relação de longo prazo (visa a continuidade)
Ambos inseridos em programas de qualidade total
Alta frequência nas compras
Pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente
Curto período de <i>Lead-Time</i> - tempo de envio da encomenda até entrega do pedido.
Relações de continuidade, cooperação e confiança
São cobradas especificações do fornecedor
Programa de Desenvolvimento do Fornecedor
Terceirização - <i>Outsourcing</i>
<i>“Just in Time”</i> - Diminuição dos Estoques a níveis muito baixos
Gerencia do Crescimento do Ser Humano na Empresa
Educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT
Treinamentos: Padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, etc.
Treinamentos: Atendem a algum objetivo específico,
Treinamentos: São acompanhados de aplicação prática
Treinamentos: Utilizam instrutores internos e, de preferência, são desenvolvidos internamente.
Treinamentos: “Sendo um processo, deve ser gerenciado através do Ciclo PDCA”
Treinamentos: 25% realizado de modo formal (sala de aula) e 75% realizados <i>“On The Job Training”</i>
Aprimoramento do recrutamento e da seleção, buscando um quadro mínimo, mas ótimo
Estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial
Programa de Sugestões - “Caixa de Sugestões”
Evita a especialização exagerada do trabalho proposta por Taylor
Motivação
Reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow
Delegação - Enriquecimento do Trabalho
Funcionários devem exercer autodireção e autocontrole (Equipes sem Supervisor)

Promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios
Acompanhamento do Moral (Maslow) - Nível de satisfação médio do grupo
Trabalho como fonte de alegria e satisfação, busca de clima organizacional que conduza à emoção pelo trabalho
Remuneração
Salário básico pequeno capaz de garantir a sua sobrevivência e a de sua família
Bônus variável semestral relacionado aos resultados da empresa
Premiações do tipo “reconhecimento”: jantares, viagens, presentes... e até prêmios de valor simbólico (até \$200)
Avaliação de Desempenho - Avaliam o desempenho ao longo de toda a vida do funcionário
Auditorias
Auditorias Externas
Auditoria do fornecedor pelo comprador (com o objetivo de desenvolver o fornecedor)
Auditoria do Presidente
Para certificação ISO
Por consultor (ou empresa consultora)
Para obtenção do Prêmio Deming
Ferramentas
As Sete Ferramentas da Qualidade:
1. Folha de Verificação (Lista de Verificação)
2. Estratificação
3. Gráfico de Pareto (Diagrama de Pareto)
4. Diagrama de Causa e Efeito
5. Gráfico de Tendência (Diagrama de Correlação)
6. Histograma
7. Gráfico de Controle (Shewhart).
Metodologias
CEP - Controle Estatístico de Processo
MASP - Método de Análise e Solução de Problemas - "QC STORY"
Ciclo PDCA - Método Gerencial
Gerenciamento pelas Diretrizes (Gerenciamento Interfuncional e Gerenciamento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia)

Quadro 3: Princípios, práticas, ferramentas e metodologias da GQT.

Fonte: Elaboração própria.

2.4 A “CRISE” DA QUALIDADE

Conforme citado anteriormente, através da argumentação de Cordeiro (2004), os conceitos preliminares da Gestão pela Qualidade Total foram desenvolvidos por Deming, Juran e Feigenbaum nas décadas de 1950 e 1960, encontrando no Japão conjuntura propícia para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento nos anos que se seguiram. Em seguida, nas décadas de 1980 e início de 1990, este modelo popularizou-se bastante nos países ocidentais quando finalmente entrou em crise.

Para Corredor e Goñi (2011), ainda não há consenso na literatura sobre a relação entre a implantação de programas de GQT e o aumento do desempenho empresarial. Porém, o fato do modelo de GQT ter entrado em crise (ou desuso) no

ocidente já é tratado pela literatura como premissa (CORDEIRO, 2004; LEITE & NOGUEIRA, 2006; PORTER 1996; SENGE, 1999; WOOD JR., 2001; TOLOVI, 1994). Ou seja, atualmente é amplamente reconhecido que o modelo de Gestão pela Qualidade Total encontra-se em estágio de declínio de sua popularidade, tanto pelos acadêmicos quanto pelos setores empresariais, sendo preterido em favor de novas abordagens gerenciais consideradas “não ultrapassadas” (CORDEIRO, 2004).

Corroborando esta premissa, Paulista *et al.* (2010) desenvolveram uma análise bibliométrica no campo da engenharia da produção, utilizando a *base ISI Web of Science* a partir da busca de artigos publicados entre 1990 e 2009 na área da gestão da qualidade. Os termos encontrados nos títulos dos documentos utilizados para busca foram *quality management* e “gestão da qualidade”, garantindo a inclusão de artigos que utilizaram no título descritores como “gestão da qualidade total” e *total quality management*. Como visto no Quadro 4, onde são apresentados os 10 artigos mais citados na área da gestão da qualidade (1990–2009).

P	Autor(es)	Título	Periódico	Ano	Total	Citações/ano
1	Saraph, J. V; Benson, P. G; Schroeder, R. G	An Instrument For Measuring The Critical Factors Of Quality Management	DECISION SCIENCES	1989	316	15,80
2	Hackman, J. R; wageman, R.	Total Quality Management - Empirical, Conceptual, And Practical Issues	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	1995	308	20,53
3	Sitkin, S. B; Sutcliffe, K. M; Schroeder, R. G	Distinguishing Control Form Learning In Total Quality Management - A Contingency Perspective	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1994	191	11,94
4	Flynn, B. B; Schroeder, R. G; Sakakibara, S	The impact of quality management practices on performance and competitive advantage	DECISION SCIENCES	1995	181	12,93
5	Anderson, J. C; Rungtusanatham, M; Schroeder, R. G	A Theory Of Quality Management Underlying The Deming Management Method	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1994	169	10,56
6	Spencer, B.A	Models Of Organization And Total Quality Management - A Comparison And Critical-Evaluation	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1994	105	6,56
7	Benson, P. G; Saraph, J.V; Schroeder, R.G	The Effects Of Organizational Context On Quality Management - An Empirical-Investigation	MANAGEMENT SCIENCE	1991	103	5,42
8	Dow, D; Samson, D; Ford, S	Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?	PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT	1999	99	9,00
9	Douglas, T.J; Judge, W.Q	Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2001	80	8,89
10	Waldman, D.A	The Contributions Of Total Quality Management To A Theory Of Work Performance	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1994	73	4,56

Quadro 4: Os 10 artigos mais citados na área de gestão da qualidade.

Fonte: Paulista *et al.* (2009).

Dentre os 10 artigos mais citados, metade, ou seja, cinco, utilizam o termo *total quality management*, quatro publicados em 1994 e apenas um publicado após a década de 1990, em 2001. Os autores também fizeram um levantamento das 10 palavras chaves mais utilizadas nos artigos, o termo “TQM” foi aquele com maior frequência.

Além disso, na figura apresentada abaixo é possível analisar a quantidade de artigos publicados entre os anos de 1990 e 2009 que utilizam estes termos na área de gestão da qualidade. Através da análise gráfica, é possível observar um pico de publicações entre os anos de 1998 e 2001, seguido por um acentuado declínio nos anos que se seguiram. Corroborando a premissa dos autores que defendem um “boom da TQM” em meados da década de 1990, seguida por um declínio no número de publicações nos anos que se seguiram. Apesar destes resultados, os autores afirmam que o número de empresas certificadas pela norma ISO 9001:2008 é bastante ascendente.

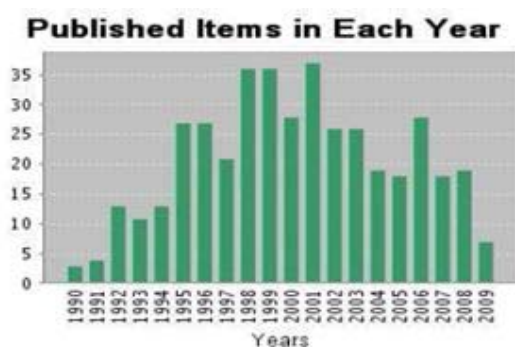


Gráfico 1: Quantidade de artigos publicados na área de gestão da qualidade.
Fonte: Paulista *et al.* (2010).

Neste contexto, devido à grande importância deste modelo de gestão para a evolução do sistema de produção capitalista, faz-se pertinente uma breve análise do processo de declínio (desuso) do modelo de gestão pela qualidade total clássica, em especial durante a segunda metade da década de 1990.

Antes de abordar as hipóteses para a crise do modelo de GQT, faz-se necessário esclarecer alguns conceitos importantes para a construção deste capítulo, como por exemplo: o que são modelos de gestão, quando eles são necessários e que fatores determinam a sua trajetória. Em seguida, são apresentadas hipóteses reunidas na literatura que buscam explicar a crise do modelo de GQT. Por fim, a

terceira seção apresenta alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) do modelo de GQT em outros modelos (ou abordagens).

2.4.1 Modelos gerenciais

Zilbovicius (1999) argumenta que o conceito de “modelo” é uma construção abstrata e subjetiva que se constitui como instrumento de difusão de princípios e técnicas. Assim, os modelos são necessários na medida em que interconectam logicamente práticas, permitindo que decisões sejam tomadas a partir de uma dada lógica oferecida pelo modelo. Faz-se importante destacar que, segundo o autor, as condições exógenas às organizações influenciaram no modo como as práticas gerenciais são implementadas, porém estas sempre farão referência a um dado modelo. Deste modo, “há uma espécie de dialética entre o modelo como modo de pensar o problema organizacional perante as condições do ambiente e a necessidade de viabilidade por parte das organizações empresarias e as práticas que elas adotam” (ZILBOVICIUS, 1999, p.44).

Zilbovicius (1999), ao referir-se ao processo de construção de modelos, argumenta que as novas práticas de gestão da produção desenvolvidas no Japão, com ênfase no sistema de produção *just in time*, ao serem reconhecidas no Ocidente, provocam um processo que o autor denomina “desestabilização” do modelo anteriormente consolidado (modelo taylorista-fordista), originado pelos resultados superiores auferidos pela indústria japonesa do período. Já que, segundo o autor, novos modelos surgem a partir do processo de “atribuição de coerência a um conjunto de elementos e a questão da viabilidade de determinadas combinações destes elementos” (ZILBOVICIUS, 1999, p.43), constituindo-se como um processo exógeno à organização, que visa a redução de incertezas e depende da obtenção de resultados operacionais que garantam sua sobrevivência organizacional. O autor também enfatiza que nenhum modelo pode ser reproduzido de maneira idêntica em diferentes organizações.

Segundo Schumpeter (1982 *apud* ZILBOVICIUS, 1999, p.53), condições de “esgotamento econômico” fomentam a busca e posterior difusão de novas práticas que forneçam respostas mais eficientes às novas condições do mercado de trabalho. Tal evento desencadearia um processo de “explicitação e teorização” na busca de coerência e confirmação de novos processos socioprodutivos. Deste modo, o autor

acredita que, assim como os produtos em um mercado, os modelos obedecem a um ciclo de vida, onde são introduzidos, difundidos, maturados e declinados, podendo entrar em crise ou transmutar-se à medida que os processos econômicos, sociais e culturais vão redefinindo valores e institucionalizando-os. Todavia, segundo Zilbovicius (1999), tal alteração não ocorre de forma imediata e sincronizada em relação às mudanças ambientais, pois estas dependem da percepção dos agentes nas organizações.

Seguindo esta linha de argumentação, Heydebrand (1989 *apud* WOOD JR., 2001) explica que novos modelos organizacionais emergem de maneira identificável e que a sua transição constitui-se como resultado natural da transformação do capitalismo industrial para o capitalismo pós-industrial. O autor explica que, segundo a lógica da visão sociológica de Wolf V. Heydebrand, esta mudança é caracterizada como complexa, derivando de certezas ambientais, crises e turbulências. Além disso, ela sofre influências do emprego da tecnologia da informação, sistemas integrados e pela implantação do conceito de especialização flexível, sendo marcada por movimentos inerciais (são aquelas que expressam resistência e objetivam a preservação) e isomórficos (caracterizados pela tendência de reprodução de soluções entre empresas). “Modelos existentes podem mudar, adaptando-se às novas condições, ou podem desaparecer, dando origem a novos modelos. Em um dado momento, modelos antigos podem coexistir com modelos mais novos” (WOOD JR., 2001, p.125).

Boltanski e Chiapello (2009) analisam o surgimento de novos modelos organizacionais, entre os anos 1960 e 1990, sob a ótica definida por eles como “um novo espírito do capitalismo”, descrevendo a história da gestão empresarial como sucessivos movimentos cada vez mais sofisticados de criação de meios capazes de dominar aquilo que ocorre na empresa e em seu ambiente. Neste sentido, os autores argumentam que:

A imposição de uma nova norma de gestão empresarial quase sempre é acompanhada pela crítica a um estado anterior do capitalismo e a uma maneira anterior de obter lucro, que devem ser abandonados para dar lugar a um novo modelo. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p.91).

Neste sentido, os autores analisam os ciclos dos modelos gerenciais basicamente sob a ótica de dois períodos: “os anos 1960”, cujo foco recai sobre a

administração por objetivos, buscando maior liberdade para os executivos e flexibilização do antigo modelo burocrático, e “os anos 1990”, onde são analisados os caminhos percorridos rumo ao modelo de rede de empresas. Nesta “odisseia” são descritos desde os novos métodos de produção extraídos das empresas japonesas, onde são citadas as principais características da GQT, passando pela reengenharia, organizações de aprendizagem até que a gestão passa a ser habitada por seres excepcionais, tratando-se do foco dado ao “novo líder”. Neste contexto, a “metáfora da rede” característica dos anos 1990 alicerça-se, sobretudo no antiautoritarismo e na obsessão pela flexibilidade e pela reatividade.

Ainda considerando os movimentos dos modelos gerenciais, Wood Jr. e Caldas (1995) analisam as “ondas da mudança organizacional”. Os autores pontuam que “as primeiras técnicas de mudanças organizacionais enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal da empresa” (WOOD JR. & CALDAS, 1995, p.18), referindo-se às modificações nas relações hierárquicas e exclusão de funções calcadas no paradigma mecanicista vigente na época do taylorismo. Segundo os autores, este modelo entrou em processo de “esgotamento gradativo”, devido aos seus insucessos práticos, sendo substituído pelo segundo momento das “terapias organizacionais”. Continuam afirmando que esta segunda onda de mudanças organizacionais deslocou o foco dos processos formais, vigente no período do taylorismo, para as pessoas e suas relações. Abaixo segue descrição mais detalhada deste segundo momento através do fragmento extraído do artigo original:

A abordagem sociotécnica, as dinâmicas de grupos, *workshops* de sensibilização e o desenvolvimento organizacional foram algumas das ondas desse segundo momento. O foco foi deslocado para o comportamento e o clima organizacional. Partia-se do pressuposto de que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam melhorar o desempenho das empresas (WOOD JR. & CALDAS, 1995, p.18).

Wood Jr. e Caldas (1995) caracterizam o terceiro momento de mudança dos modelos gerenciais através dos seguintes aspectos: reconhecimento do ambiente (externo) como determinante chave das mudanças (crença de que quanto mais adaptadas ao seu ambiente a organização estiver maior será o seu desempenho), reconhecimento da necessidade de adaptação das organizações às novas tecnologias, foco na competitividade e no planejamento estratégico.

O quarto momento de mudança dos modelos gerenciais é descrito por Wood Jr. e Caldas (1995) por meio do que os autores chamaram de “*boom* dos processos de qualidade e produtividade”. É no quarto momento, estabelecido pelos autores, que se inserem: a revolução da qualidade japonesa; as técnicas de gestão pela qualidade total; o estudo das técnicas orientais de produção pelo mundo ocidental; importação de palavras exóticas para o discurso gerencial globalizado como: *kanban* e *kaizen*; a disseminação dos programas de GQT por milhares de empresas ao redor do mundo; processos de produção *just-in-time*; e a orientação para o cliente. Segundo os autores, no quarto momento surge o pressuposto de que as mudanças organizacionais não deveriam ser analisadas como eventos isolados, mas sim como processos de melhoria contínua.

Wood Jr. e Caldas (1995) justificam o esgotamento ou “crise” deste modelo de gestão (GQT) por meio da ocorrência do que eles denominaram de “crise econômica”. Segundo os autores, o contexto de crise foi ocasionado por uma questão essencial de competitividade mal resolvida. Os autores explicam que por mais que as empresas ocidentais buscassem implantar (copiar) as técnicas de gestão orientais (referindo-se às técnicas de GQT ao estilo japonês), “os japoneses continuavam a fazer produtos melhores e mais baratos. E quando não faziam, encomendavam aos coreanos, tailandeses ou outros *tigres*” (WOOD JR. & CALDAS, 1995, p.19). É importante destacar que os autores ao abordarem o modelo de gestão pela qualidade total não fazem referência a modismos, mas sim a “modelo de gestão”.

Com o esgotamento do modelo de gestão pela qualidade total, Wood Jr. e Caldas (1995) descrevem o surgimento do quinto momento de mudança no âmbito das organizações, a era das “abordagens radicais”. Os autores caracterizam este momento por meio da crença no imperativo da mudança radical, como exemplos ilustrativos os autores citam os processos de *downsizing*, reengenharia e cortes em massa de pessoal. Wood Jr. e Caldas (1995) explicam que a adoção desses modismos possui duas razões principais: legitimar o papel dos gerentes como geradores de ações e os legitimarem como líderes e grandes empreendedores de tendências inovadoras.

Wood Jr. e Caldas (1995) argumentam que o contexto empresarial globalizado tornou-se ambiente propício para proliferação de novos modismos e reciclagem de velhas práticas, que são normalmente criadas, implantadas e descartadas “como panaceias gerenciais”, que obedecem a um ciclo similar ao ciclo de vida do produto.

Os autores partem do pressuposto de que, a partir de certo estágio, a disseminação e adoção de modismos pelas empresas se dão por mimetismo, ou seja, mais por pressão do meio do que por escolha racional. Os autores também apontam os perigos da adoção indiscriminada de modismos gerenciais pelas empresas. Segundo eles, há risco dos gestores ficarem tão absorvidos com a implantação destas metodologias e preocupados com a sobrevivência das organizações que acaba sobrando pouca energia para suas atividades principais.

Neste contexto, Wood Jr. e Caldas (1995) explicam que as “ondas de modismos gerenciais” acabam por suceder umas às outras, desconsiderando a complexidade do ambiente organizacional e sem designar momentos para reflexão e avaliação crítica, buscando-se apenas soluções imediatistas que, segundo os autores, configuram-se muitas vezes como ilusórias, simplistas e superficiais.

Seguindo linha de argumentação semelhante, segundo a lógica de pensamento de Zilbovicius (1999), é possível inferir que durante os anos 1990 condições de “esgotamento econômico” ou novas condições do mercado de trabalho devem ter encabeçado o processo de declínio ou transmutação do modelo de gestão com foco na qualidade total desenvolvido pelos japoneses. Tal cenário provoca alguns possíveis questionamentos. Primeiramente, teria o modelo de GQT clássico entrado em crise e desaparecido completamente? Ou o modelo entrou em crise, mas ainda exerce forte influência em outros modelos de gestão, ou seja, evoluiu? Em seguida, quais são os fatores exógenos e endógenos capazes de explicar este fenômeno? As próximas seções visam aproximar o leitor destas respostas, através das formulações e análises de outros pesquisadores, concebidas em formato de hipóteses

2.4.2 Hipóteses para a “crise” da qualidade

Após esclarecer o que são modelos de gestão, como estes são construídos e os fatores que determinam a sua trajetória, é chegado o momento de apresentar as hipóteses e argumentações, reunidas na literatura, acerca dos possíveis fatores que motivaram o processo de declínio do modelo de GQT. Neste sentido, as primeiras hipóteses formuladas baseiam-se nas análises empreendidas por Porter (1996), seguidas pelas abordagens de outros autores: Corredor e Goñi (2011); Wood Jr. (2001); Tovoli (1994); Cordeiro (2004); Wood Jr. e Caldas (1995); Campos (1989); Jesus (2000); Vasconcelos e Teixeira (1997).

Porter (1996) faz uma provocante análise do modelo japonês de gestão através de uma visão voltada para a indústria, destacando problemas que podem ser interpretados como possíveis causas para a “crise” do modelo. Segundo o autor, muitas organizações na década de 1980 e início de 1990 caíram no “erro da hipercompetição”, pois não conseguiram distinguir eficácia operacional de estratégia. Porter (1996) acredita que a busca por qualidade, produtividade e rapidez, fomentada pelo surgimento da Gestão pela Qualidade Total dentre outras técnicas e ferramentas administrativas, geraram pujantes melhorias operacionais, porém não conseguiram transformar tais ganhos em lucratividade sustentável.

O autor argumenta que os resultados superiores logrados pela indústria japonesa (denominadas pelo autor de superioridade na eficácia operacional) constituíram-se como o centro do desafio japonês para as empresas ocidentais da década de 1980, pois estes conseguiam ofertar ao mesmo tempo custos mais baixos e qualidade superior. No entanto, o problema do modelo surge quando o autor analisa setores através do gráfico abaixo, intitulado *Operational Effectiveness versus Strategic Positioning*.⁵

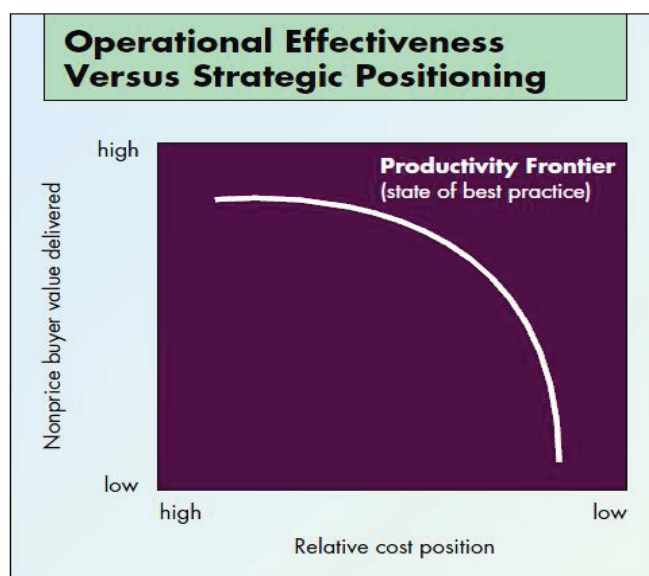


Gráfico 2: *Operational Effectiveness versus Strategic Positioning*.
Fonte: Porter (1996, p. 62).

No gráfico, existe uma curva denominada “fronteira de produtividade” que, segundo Porter (1996), atua como barreira que delimita a soma de todas as melhores

⁵ Eficácia operacional *versus* posicionamento estratégico.

práticas constituídas no setor. Na visão do autor, quando uma organização aumenta a sua eficácia operacional ela se aproxima desta fronteira e ajuda a expandi-la, como fizeram os programas de gestão pela qualidade total (através da utilização do sistema *just-in-time*, práticas de melhoria contínua, delegação de poderes aos empregados, parcerias com fornecedores, foco nas necessidades do cliente, etc.), mudando a forma como as atividades eram executadas a fim de eliminar ineficiências.

O problema levantado por Porter (1996) é que poucas companhias conseguem competir com êxito na base da eficácia operacional durante um longo período de tempo, tornando-se cada dia mais difícil permanecer à frente dos concorrentes. O autor explica que, durante a década de 1980, os *players* operavam longe da fronteira de produtividade; assim, naquela época, parecia possível diminuir custos e aumentar a qualidade indefinidamente, crescendo em uma economia em larga expansão e penetrando em mercados globais. Entretanto, na medida em que a defasagem de eficácia operacional foi diminuindo entre as empresas japonesas, a “fronteira de produtividade” começou a se deslocar mais lentamente e os ganhos de lucratividade passaram a ser corroídos pela concorrência destrutiva.

A explicação concebida pelo autor refere-se à rápida capacidade de difusão das melhores práticas no setor. Assim, a concorrência encabeçada pelo modelo de gestão japonês, baseada, sobretudo na eficácia operacional, deslocou para frente a fronteira da produtividade, o que, segundo o autor, gerou melhoria absoluta para todos, porém não motivou melhoria relativa para ninguém, pois a concorrência baseada apenas em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação da concorrência. Assim, o autor afirma que a eficácia operacional é importante, mas não é suficiente.

O motivo para a onda de fusões e aquisições ocorrida nas décadas de 1980 e 1990, segundo Porter (1996), relaciona-se ao fato das empresas concorrerem apenas com foco na eficácia operacional, desprovidas de visão estratégica. O autor acredita que muitas empresas “não tem tido nenhuma idéia melhor que comprar todo o estoque dos seus concorrentes” (PORTER, 1996, p. 64). Segundo Porter (1996), as empresas japonesas raramente têm estratégias, ou seja, elas não delimitam “o que não fazer”. Procuram concorrer em todas as frentes (preço, variedade, qualidade, quantidade...), utilizando-se de todos os canais e equiparando-se mutuamente nas configurações de fábricas.

Utilizando-se desta linha de argumentação, Porter (1996) caracterizou a “crise” do modelo pela falta de posicionamento estratégico das empresas japonesas, característica do modo de gerir com foco na qualidade total. Segundo o autor, uma mudança contínua de custo e qualidade só é possível quando os concorrentes encontram-se muito distantes da fronteira de produtividade. Quando se aproximam da “borda” da fronteira é preciso fazer opções, pois, neste ponto, a decisão entre o custo e a diferenciação torna-se inevitável. Segundo Porter, a vida é pontuada por decisões dessa natureza (*trade-offs*) e as empresas japonesas, naquele momento, precisavam fazer escolhas, posicionando-se de forma estratégica no setor, de modo a tentar garantir ganhos sustentáveis de lucratividade.

É importante destacar que Porter (1996) reconhece os benefícios gerados pela difusão do MGQT, principalmente no tocante ao aumento da eficácia operacional nos setores industriais - o que leva à diminuição dos índices de retrabalho, menores custos de produção e armazenagem, maior acesso a bens e serviços, além da redução de desperdícios dos fatores de produção, impactos sociais positivos que não deveriam deixar de ser considerados. Além disso, é possível inferir que o autor traz uma nova perspectiva (ou hipótese) que pode ter culminado para o declínio da forma clássica instituída por este modelo.

Pesquisa eminentemente quantitativa realizada por Corredor e Goñi (2011) explora ainda mais a relação “adoção de GQT e desempenho empresarial”, através da realização de testes de hipóteses sob várias perspectivas, inclusive análise temporal. A amostra selecionada pelos autores contempla organizações espanholas que foram premiadas em GQT a nível nacional ou regional entre 1997 e 2003 pela *European Foundation Quality Management* (EFQM). Dentre os prêmios existentes, foram considerados pelos autores como inseridos no rol da GQT o *Malcolm Baldrige*, o *Deming* e o EFQM, pois, segundo eles, constituem-se nos mais frequentemente disseminados nas empresas de classe mundial e citados pela literatura.

Antes de abordar os resultados auferidos pelo estudo, é importante destacar que os autores reconhecem o caráter ambíguo do tema. Pois, segundo eles, não existe consenso entre os pesquisadores, citando como exemplos diversos trabalhos empíricos que se propuseram a analisar a mesma relação. Corredor e Goñi (2011) fazem referência a alguns autores que encontraram relação direta entre a adoção de modelos de GQT e aumento do desempenho - Anderson *et al.*, 1995; Eboch & Choi, 1998; Hendricks & Singhal, 1996, 1997, 2001; Shenaway *et al.*, 2007. Os autores

também citam pesquisadores que não conseguem encontrar qualquer ligação significativa - Powell, 1995; Westphal *et al.*, 1996 - e até mesmo alguns estudos que identificaram relação inversa - Davis, 1997.

À luz destas contradições, o objetivo do trabalho constitui-se em testar algumas hipóteses básicas. Dentre elas, a “visão universal” de que a adoção do modelo de GQT leva ao aumento do desempenho global das empresas (H1). Além desta hipótese, o estudo investigou os efeitos isomórficos da adoção do modelo de GQT em outras empresas, ou seja, se firmas *early implementers* (adotantes iniciais ou pioneiras) apresentam ganhos de desempenho superiores (H3) e se *late implementers* (adotantes tardios) não apresentam os mesmos resultados daqueles obtidos pelas adotantes iniciais.

Antes de abordar os resultados encontrados para os testes das hipóteses H1 e H3 da pesquisa de Corredor e Goñi (2011), faz-se pertinente uma análise mais detalhada sobre os padrões de difusão de modelos gerenciais, buscando compreender melhor o ritmo e a profundidade da eventual adoção. Segundo Wood Jr. (2001), este processo pode ser seccionado em três momentos cronológicos distintos. O primeiro momento envolve as empresas pioneiras, influenciadas por agentes de difusão que divulgam histórias de sucesso de firmas inovadoras. O segundo momento é caracterizado pela institucionalização destas novas práticas e modelos. Segundo o autor, neste estágio, as novas práticas já são reconhecidas pelo campo organizacional como corretas e legítimas. Por fim, o terceiro momento é descrito pelo autor como “a hora dos adotantes tardios”. Os adotantes tardios são caracterizados como organizações que por razões diversas ainda não adotaram as novas práticas e modelos. Segundo Wood Jr. (2001), nesta última fase, as organizações passam a sofrer pressões consideráveis para adoção.

Em relação à hipótese H1, os resultados emergentes da pesquisa colocam em dúvida conclusões auferidas por pesquisas anteriores que afirmam que a implantação deste tipo de sistema de gestão (GQT), invariavelmente, induz a ganhos de desempenho, ou o que os autores chamam de “visão universal”. “*The results suggest that the implementation of a TQM system has no significant effect on firm performance. They do not therefore support H1*” (CORREDOR & GOÑI, 2011, p.833). Esta conclusão aproxima-se dos estudos que justamente questionam esta relação direta, indicando a necessidade de serem inseridas outras variáveis na análise deste fenômeno complexo.

Os resultados apresentados na pesquisa indicam que firmas *early implementers* apresentam maiores ganhos de desempenho, segundo os autores, por conta da rápida implementação do sistema de GQT. A evidência também sugere que o maior impacto no desempenho ocorre um ano após o reconhecimento externo da implantação do sistema. No entanto, empresas consideradas *late implementers* não apresentaram resultados semelhantes. Corredor e Goñi (2011) justificaram estes resultados baseados no seguinte argumento:

In this sense pioneering companies in applying TQM can obtain extraordinary profitability if the competition reacts slowly (Lederer and Rhee, 1995). Otherwise, competitive isomorphism and mimetic behavior can explain why late firms adopt this system although they are not the first ones [...]. The tendency of some firms to imitate successful companies and to act without evaluating the suitability of the conditions or the timing can explain this result (CORREDOR & GOÑI, 2011, p.831).

Considerando a importância do fenômeno do comportamento isomórfico para esta dissertação, faz-se pertinente uma análise mais aprofundada sobre o tema. Wood Jr. (2001) argumenta que, segundo a teoria do isomorfismo institucional, o isomorfismo constitui-se em um processo que leva organizações que compartilham de determinadas condições ambientais a assemelharem-se umas às outras. Os agentes de difusão são considerados fator chave na condução deste processo de homogeneização organizacional. Segundo o autor, estes agentes atuam como atores organizacionais capazes de influenciar a adoção ou rejeição de novas práticas e sistemas. Maiores características sobre estes atores são descritas no trecho abaixo:

No fenômeno do aumento da intensidade simbólica, associado ao surgimento das organizações espetaculares, os principais agentes de difusão são os consultores, a mídia de negócios e os gurus (WOOD JR., 2001, p.143).

Segundo Di Maggio & Powell (1983 *apud* WOOD JR., 2001), o comportamento isomórfico deriva de três processos distintos: o processo coercitivo (deriva de pressões formais e informais exercidas por outras firmas e pelo meio cultural); o processo mimético (caracterizado pela disseminação de práticas consagradas como respostas à incerteza); e o processo normativo (relacionado ao efeito provocado pela profissionalização dos quadros).

Corredor e Goñi (2011) destacam que embora muitos pesquisadores considerem a GQT como uma inovação organizacional importante, muitas vezes outros autores acabam por incluí-la no rol dos “modismos gerenciais” (DAVID & STRANG, 2006; MILLER *et al.*, 2004; RICH, 2008 *apud* CORREDOR & GOÑI, 2011).

Aprofundando-se na análise do fenômeno dos modismos gerenciais, Wood Jr. (2001) compara criticamente o campo recente dos estudos organizacionais a um supermercado de ideias orquestrado por diferentes gurus. Segundo o autor, os pesquisadores que logram o *status* de gurus passam a adquirir uma imagem salvacionista frente aos problemas do mundo, acreditando que estes podem ser solucionados pela administração. Citando como exemplo frases do tipo: “como o TQM vai redimir o ensino público e como a reengenharia vai revolucionar as estatais” (WOOD JR., 2001, p. 101). Neste contexto, o autor alerta sobre os perigos da supervalorização dos modismos em jornais e revistas de negócios, onde só são ressaltados seus benefícios e, muitas vezes, ignoradas as suas fragilidades e limitações, como se a nova “onda gerencial” fosse uma porção mágica eficaz para todos os contextos e capaz de solucionar qualquer tipo de problema. “O que é bom para o Japão pode não ser bom para o Brasil” (WOOD JR., 2001, p.110).

O autor explica que a pressão exercida, principalmente na academia americana, pela geração de “ondas de novidades gerenciais” vem estimulando negativamente a profusão de conceitos e teorias muitas vezes fragmentadas, pouco relevantes e diversificadas. Na seara dos modismos gerenciais, o autor inclui a GQT, a reengenharia e os processos de *downsing*. Wood Jr. (2001) argumenta que estes modismos impulsionam os negócios, pois atuam em dois momentos distintos: esforços para a implantação dos programas e posteriormente para lidar com os problemas gerados por eles. “A geração de novos conceitos de gestão transformou-se em um grande negócio, movimentando uma indústria de seminários, cursos e consultorias” (WOOD JR., 2001, p. 109). A visão do autor sobre a sucessão das modas gerenciais pode ser observada na Figura 3:

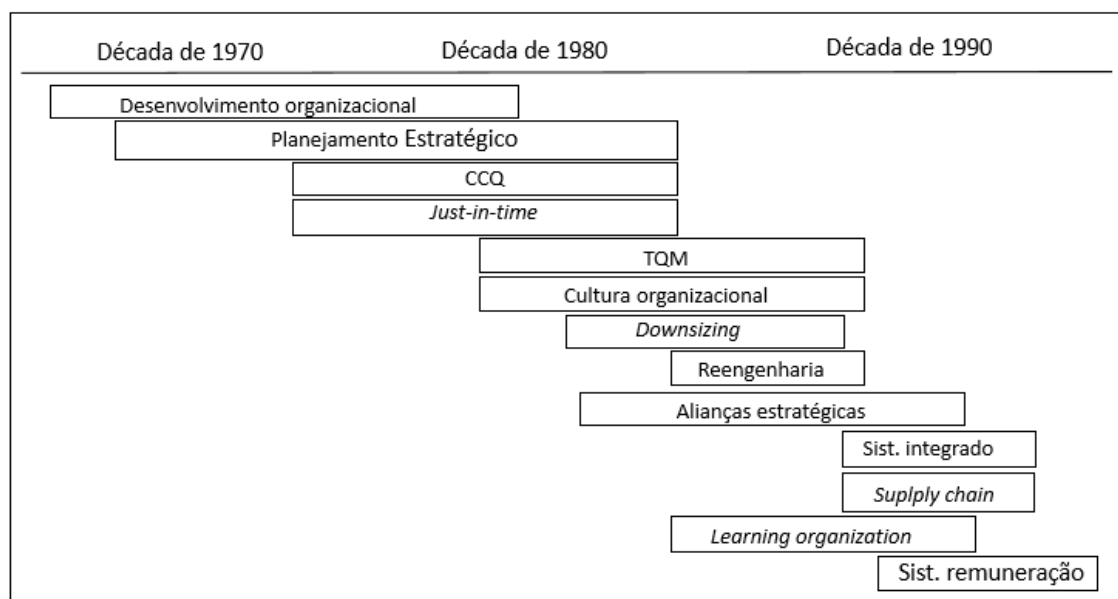


Figura 3: Três décadas de modas gerenciais
 Fonte: Wood Jr. (2001, p. 109).

Tendo em vista estas diferentes linhas argumentativas, surgem alguns questionamentos: Será que o Modelo de Gestão pela Qualidade Total realmente evoluiu, somando-se a ele a visão estratégica, assumindo novas roupagens, como previa Porter (1996)? Ou ele simplesmente desapareceu, devido a não estar na prática invariavelmente relacionado a ganhos de desempenho, por caracterizar-se como um modismo no campo da gestão, dando lugar a modelos profundamente diferenciados? Estas são algumas das questões que a pesquisa empírica desta dissertação busca analisar.

Diferentemente dos autores Porter (1996), Corredor e Goñi (2011), o autor Tolovi (1994) discute de forma explícita alguns aspectos que, segundo ele, levaram os programas de qualidade total ao insucesso nas empresas. Os principais motivos destacados pelo autor foram: não envolvimento da alta direção; ansiedade por resultados; desinteresse do nível gerencial; planejamento inadequado; treinamento precário; sistema de remuneração inconsistente; escolha inadequada de multiplicadores e descuido com a motivação. As implicações de cada uma destes aspectos levantados pelo autor serão melhor esclarecidas no parágrafo que segue.

Em relação ao não envolvimento da alta direção, Tolovi (1994) explica que os principais executivos não estavam empenhados em arcar com os custos necessários à promoção de mudanças comportais, parecendo estar mais interessados no “modismo da qualidade” do que com as verdadeiras implicações do programa. Em

relação à ansiedade por resultados, segundo o autor, muitos dirigentes não conseguiram compreender que os programas de qualidade demandam um longo período de implementação e, por isso, “acabaram perdendo o fôlego” e abandonando o programa.

Já o desinteresse do nível gerencial pelo programa diz respeito à falta de suporte que deveria ser oferecido ao presidente pelo nível gerencial. Em relação ao planejamento inadequado, Tolovi (1994) destaca que os programas de qualidade total visam ao longo prazo e, por isso, prescindem de um bom planejamento. Segundo o autor, para a implantação eficiente de um bom programa de qualidade total é fundamental a operacionalização de um programa de treinamento em solução de problemas, treinamento em ferramentas estatísticas, visitas a outras empresas, e estímulo ao autodesenvolvimento, porém, segundo Tolovi (1994), estas recomendações estavam sendo preenchidas por um treinamento precário em muitas organizações.

O autor também destaca os sistemas de remuneração inconsistentes e a falta de apoio técnico como entraves ao sucesso dos programas. Segundo ele, a aplicação das metodologias consolidadas pode auxiliar e acelerar bastante a implantação dos mesmos. Em relação à escolha inadequada de multiplicadores, o autor explica que muitas empresas acabam selecionando perfis inadequados para o preenchimento das vagas de “elementos multiplicadores”. Segundo o autor, muitas empresas acabam elegendo pessoas “menos ocupadas” e, conseqüentemente, com maus indicadores de desempenho para o cargo. Por fim, Tolovi (1994) destaca o descuido com a motivação como um dos motivos de insucesso dos programas de qualidade total. Segundo ele, ocorriam inconsistências em relação ao esforço dos funcionários em relação aos programas e recompensas oferecidos pela empresa.

Seguindo o mesmo propósito de Tolovi (1994), Asif *et al.* (2009), em artigo intitulado *Why quality management programs fail*⁶, buscam investigar os motivos que colaboram para que programas de qualidade total não obtenham os resultados pretendidos e acabem fracassando. Antes de apresentarem suas considerações finais, os autores sumarizam as conclusões apresentadas por diversos trabalhos desenvolvidos por diferentes autores (HARARI, 1993; GARVIN, 1986; VOSS, 1995; CHOI & EBOCH 1998; SPENCER, 1994; BROWN & VAN DER WIELE, 1996;

⁶ Tradução livre: Porque programas de gestão pela qualidade total falham.

GOTZAMANI, 2005; SROUFE & CURKOVIC, 2008; ECONOMIST, 1992 *apud* CHOI & EBOCH 1998; MILLER, 2002 *apud* SAUNDERS *et al.*, 2008) que, dentre outros, constituem-se como referências às falhas relatadas na literatura, ou seja, que suportam sua tese.

Dentre os principais motivos para o fracasso dos programas de qualidade total, segundo Asif *et al.* (2009), destacam-se: os grandes esforços e recursos exigidos para a implantação dos programas; a falta de integração entre os programas e as operações e estratégias globais das empresas; e a falta de institucionalização do programa, no sentido de tornar-se parte integral e sustentável dentro da organização, ou seja, quando é formalmente e filosoficamente embutido na sua estrutura e funcionamento. Porém, é importante ressaltar que os autores argumentam que, quando efetivamente alinhados à estratégia organizacional e devidamente institucionalizados, os programas de Gestão pela Qualidade Total podem transformar-se em fonte de vantagem competitiva.

Cordeiro (2004), de certo modo, complementa as iniciativas de Tolovi (1994) e Asif *et al.* (2009), ao discutir de forma ainda mais aprofundada alguns dos possíveis motivos que levaram ao declínio (enfraquecimento) da popularidade do MGQT, tanto pelos acadêmicos quanto pelos setores empresariais, sendo preteridas em favor de novas abordagens gerenciais não “ultrapassadas”.

Cordeiro (2004) - em seu artigo publicado em 2004 denominado: “Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?” - discute alguns dos possíveis motivos que levaram ao declínio (enfraquecimento) da popularidade do modelo de Gestão pela Qualidade Total como modelo gerencial de melhoria dos resultados operacionais.

Cordeiro (2004) aponta a falta de compreensão acerca do significado mais amplo do MGQT e as barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental como algumas das principais causas para a utilização superficial dos conceitos da GQT. Além destas possíveis causas, ele também destaca o surgimento da reengenharia, o foco excessivo na padronização e na certificação proposto pelas normas ISO 9000 e, finalmente, questões relacionadas “às confusões conceituais relacionadas à interface TQM – estratégia” (CORDEIRO, 2004, p.20). Cada uma das argumentações desenvolvidas pelo autor serão brevemente exploradas nos próximos parágrafos.

Segundo Cordeiro (2004), as empresas ocidentais que implantaram programas de qualidade total na década de 1990 não conseguiram envolver os operadores neste processo, aspecto fundamental para que ocorresse melhoria nos resultados, conforme sucedeu no Japão. Segundo o autor, a falta de compromisso da alta gestão das empresas ocidentais com a promoção da mudança cultural exigida pelo modelo, o foco excessivo nas ferramentas de controle estatístico de processos e *benchmarking*, a falta de delegação de responsabilidade e, conseqüentemente, pouco envolvimento dos operários com a condução do programa revelou “falta de compreensão acerca do significado mais amplo da GQT”.

Já, as barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental, segundo o autor, dizem respeito à falta de senso de coletivismo e priorização de resultados de curto prazo; ao contrário dos valores culturais orientais, onde o trabalho em equipe e a cooperação são elementos solidificados há muitas gerações, além da visão de longo prazo; aspectos fundamentais ao sucesso dos programas de GQT no Japão, na visão do autor.

Segundo Cordeiro (2004), a reengenharia de processos representou para muitas empresas ocidentais uma espécie de “atalho” para o alcance de melhores resultados. Através da promessa de solução mais rápida dos problemas, sem necessidade de grande envolvimento por parte da força de trabalho ou grandes mudanças culturais, além da redução dos custos fixos de pessoal. Fato que, segundo o autor, contribuiu fortemente para o declínio da GQT.

Dando suporte à hipótese levantada por Cordeiro (2004), Wood e Caldas (1995) pontuam que desde a década de oitenta as organizações de modo geral vêm implementando processos radicais de mudança (PRM), como exemplos ilustrativos os autores citam *downsizing* e *reengineering*, fazendo com que novos “gurus” tornem-se ricos e famosos.

Segundo a argumentação dos autores, “as organizações evoluem alterando períodos de mudanças incrementais com períodos pontuados por mudanças qualitativas ou revolucionárias” (WOOD JR. & CALDAS, 1995, p.14). Porém, os autores alertam que tais metodologias apresentam altos riscos e as conseqüências de médio e longo prazo são pouco exploradas no campo acadêmico, nunca sendo tratadas pelos “gurus” do tema. Os autores explicam que, por vezes, tais mudanças sucedem-se com demasiada frequência nas organizações, tornando-se impossível a análise de seus efeitos por aqueles que as implementam.

Seguindo esta linha de argumentação, Wood Jr. e Caldas (1995) estabelecem analogias entre as Terapias Eletroconvulsivas (ECT) e os Processos Radicais de Mudança (PRM). Segundo os autores, as mudanças radicais que as organizações vêm sofrendo desde a década de 1980 retratam uma “onda interminável de choques e convulsões”. Deste modo, segundo os autores, “ambas as metodologia - ECT e PRM – podem ser consideradas: 1. modismos, 2. perigosas, e 3. auto-ilusórias” (WOOD JR. & CALDAS, 1995, p.17).

Em relação ao excesso de padronização e certificação proposto pelas normas ISO 9000, Cordeiro (2004) explica que muitas organizações deslocaram o foco de seus programas de GQT para se certificarem, acreditando estarem fazendo algo equivalente. Especialmente após começarem a serem exigidas em processos para seleções de fornecedores. O problema, segundo o autor, é que a norma ISO 9000 não abarcam questões como motivação, delegação de poder, trabalho em equipe e mudança cultural, como propunha a GQT, fazendo com que o programa alcançasse apenas níveis superficiais. Além disso, Cordeiro (2004) destaca que a certificação da norma não garante melhoria continua dos produtos e processos; neste sentido, com o passar do tempo, os padrões tendem a permanecer inalterados.

Em relação às “confusões conceituais” apontadas pelo autor, estas fazem referência ao foco no planejamento estratégico proposto por autores como Porter (1996). Neste sentido, Cordeiro (2004) argumenta que este “ressurgimento do foco sobre a estratégia” também acelerou o processo de declínio do modelo de gestão pela qualidade total, pois desviou o foco dos gestores dos programas de GQT para o desenvolvimento de novas estratégias de mercado e de competências essenciais do negócio.

Cordeiro (2009), em artigo de opinião intitulado “A Toyota e o bolo da vovó”, publicado posteriormente, destaca outro elemento que pode ser interpretado como hipótese para o declínio dos programas de GQT nos países ocidentais. Neste artigo, o autor discute os motivos que levaram montadoras americanas que adotaram ferramentas da produção enxuta a não alcançarem os mesmos resultados das montadoras japonesas, em especial a Toyota. Em resumo, o autor explica que o problema está na incapacidade das empresas ocidentais em praticar a “socialização”.

A socialização é descrita pelos autores Nonaka e Takeushi (*apud* CORDEIRO, 2009) como uma das formas de conversão do conhecimento. Segundo Cordeiro (2009), o processo de socialização consiste em transmitir conhecimentos tácitos, em

especial aspectos subjetivos e difíceis de serem convertidos em conhecimento explícito. Neste sentido, a socialização ocorre nos países orientais alicerçada em boa formação educacional dos operadores atrelada à:

[...] forte conteúdo de treinamento *on-the-job*, o que inclui acompanhar o operador experiente fazendo, sob a supervisão do mesmo e participar das atividades de melhoria, além de treinamentos técnicos relacionados à função (CORDEIRO, 2009, p.6).

Neste sentido, o autor argumenta que os gestores ocidentais não compreenderam a importância da socialização na implantação dos modelos de GQT. Segundo ele, falta aos gestores ocidentais descobrirem os operadores como “cabeças pensantes” fundamentais à implantação de sistemas baseados na qualidade total. Na visão do autor, a GQT acabou sendo “lida” como uma nova roupagem do taylorismo, e não como uma ruptura drástica ao modelo taylorista/fordista.

Na visão do autor, no Oriente, as abordagens de produção enxuta e outras ferramentas, práticas, princípios e metodologias difundidas pelos “mestres da qualidade” realmente tratam-se de releituras da GQT aplicadas ao chão de fábrica (executadas pelos operadores) e ao relacionamento com fornecedores. O problema é que, no Ocidente, elas são incorporadas superficialmente pela maioria das empresas, como novas ferramentas adotadas pelos especialistas/engenheiros, e não pelos operadores, como é feito no Japão e como propunha Deming. Desse modo, segundo Cordeiro (2009), mantém-se vivo o taylorismo e deixa-se de aproveitar os benefícios de ter toda a sua força de trabalho concentrada na eliminação de desperdícios e inovações de produtos e processos.

Campos (1989) também sinaliza distorções acerca da percepção de empresários de outros países em relação ao MGQT operante no Japão. Segundo o autor, muitas pessoas que visitam as empresas japonesas, buscando transplantar o modelo para as empresas dos seus países de origem, acabam por concentrar-se apenas em aspectos mais visíveis da prática gerencial japonesa, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), automação, prática *just in time*, etc.

Segundo Campos (1989), muitas empresas de fora do Japão acabam por replicar, sem análise crítica prévia, as práticas acima citadas. Sem compreenderem, em profundidade, variáveis fundamentais que alicerçam o modelo, como filosofia administrativa, mudança cultural e comportamental, projeto de educação e

treinamento, política de marketing, etc. Tal comportamento provoca o fenômeno desastroso denominado pelo autor como “efeito iceberg”, como mostra a Figura 4.



Figura 4: O “efeito iceberg”.
Fonte: Campos (1989, p. 24).

Segundo o autor, a GQT baseia-se na participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do controle da qualidade. Neste sentido, a GQT ao estilo japonês baseia-se em uma nova consciência que visa à satisfação social das pessoas envolvidas com a empresa, sejam elas colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, etc. O autor identifica diferenças culturais entre as empresas brasileiras e japonesas em relação à percepção de “satisfação social”.

Na visão do autor, as empresas brasileiras não entendem este fenômeno como necessidade administrativa, mas como posição paternalista ou política de concessão. Assim, “grande parte das empresas brasileiras trata seus clientes como se estivessem fazendo um favor e seus empregados como se fossem inimigos” (CAMPOS, 1989, p.30). Deste modo, as desconexões culturais existentes entre as empresas japonesas e brasileiras também podem configurar-se como hipóteses para que a GQT não tenha sido implementada em sua plenitude pelas empresas brasileiras e, por isso, não tenha alcançado os resultados logrados pelos japoneses.

Jesus (2000), por outro lado, aponta a falta de ênfase na liderança como uma das falhas dos teóricos clássicos da GQT. Segundo o autor, os grandes “mestres” da qualidade não conseguiram transmitir de forma clara, através de suas postulações, como o líder deveria exercer seu papel na condução do processo de implantação da GQT nas empresas.

Jesus (2000) argumenta que, a partir da década de 1980, o fenômeno da liderança passou a ser muito mais estudado e discutido, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. Deste modo, faz-se pertinente a inferência de que a falta de ênfase no fenômeno da liderança por parte dos teóricos da GQT possa ter colocado os “holofotes do meio acadêmico” em produções científicas que estivessem se aprofundando nesta temática. Já no meio empresarial, é possível que os recursos que anteriormente eram investidos em capacitações para implantação de GQT tenham se deslocado para “programas de capacitações de líderes” ou “programas de desenvolvimento de competências de liderança”.

Outro ponto a ser ressaltado é o tempo de implantação de programas de GQT. Autores como Ishikawa (1993), Crosby (1994) e Falconi (1992) afirmam que a implantação da GQT requer no mínimo 5 anos. O que denota a necessidade de grandes investimentos por parte da empresa e elevado comprometimento dos colaboradores. A recomendação destacada na literatura é confirmada na prática através do depoimento abaixo:

Na Caraíba, já se passaram 8 anos que é cerca de 60% a mais do tempo de cinco anos. E a Empresa não está ainda em condições de dizer que a GQT está implantada a ponto de, por exemplo, ganhar um Prêmio Deming ou equivalente [...]. No entanto os resultados econômicos e financeiros, embora tenham melhorado, deixam ainda a desejar. (JESUS, 2000, p. 23).

Considerando o longo período necessário para a implantação dos programas, a percepção da melhoria lenta dos resultados operacionais, além dos altos investimentos requeridos, é possível considerar que tais fatores também se configuram como possíveis hipóteses para o enfraquecimento da GQT.

Outra argumentação desenvolvida por Jesus (2000), que pode ser interpretada como hipótese para a crise da qualidade, reside na falta de ênfase atribuída pelo modelo aos acionistas. Segundo o autor, os autores clássicos da GQT foram enfáticos em afirmar que o papel da empresa era satisfazer as necessidades das pessoas

(clientes, empregados, fornecedores e acionistas), porém não foram capazes de explicar de forma clara qual o “peso” de cada membro representante desta equação. Ishikawa (1993), por exemplo, confere maior ênfase aos funcionários, enquanto os outros autores, aos clientes, “O cliente é rei” (CAMPOS, 1992, p.10). Os fornecedores também são bastante enfatizados, principalmente em relação a aspectos de relacionamento e quanto ao seu papel na condução do programa de GQT. No entanto, “Nenhum caso destaca os acionistas. Isto pode ser um erro, pois estamos vendo a cada dia o poder dos acionistas crescer mais e mais” (JESUS, 2000, p.119).

Novas hipóteses para o declínio do modelo de GQT são levantadas em pesquisa intitulada “Qualidade Total: o que pensam os trabalhadores”, realizada por Vasconcelos e Teixeira (1997), que enfoca a abordagem da GQT sob a ótica da força de trabalho. O objetivo da pesquisa foi analisar o envolvimento dos trabalhadores com programas de qualidade total, implantados na década de 1990, em empresas industriais localizadas no estado da Bahia.

Em resumo, os resultados demonstram que a ideia de estabilidade no emprego, apontado pelos autores como fator chave de envolvimento abordado em estudos anteriores e pela abordagem clássica da GQT ao estilo japonês, é um fator não associado aos programas de GQT na perspectiva dos trabalhadores. Além disso, os resultados mostraram que os trabalhadores associaram perda de benefícios e salário com a implantação dos programas de qualidade total e aumento do ritmo de trabalho, apresentando maior aproximação com uma postura mais crítica do que de colaboração em relação aos mesmos.

Considerando que os principais divulgadores da qualidade total atribuem grande enfoque à necessidade de envolvimento e participação por parte dos trabalhadores, além dos aspectos motivacionais e de estabilidade no emprego estabelecida por meio de acordo implícito, os resultados apresentados por Vasconcelos e Teixeira (1997) são, no mínimo, desestimulantes para os defensores desta abordagem de caráter predominantemente colaborativo. Conforme pode ser verificado no fragmento extraído do texto, onde os autores comentam as percepções dos trabalhadores em relação aos programas de GQT:

Contudo, consideram que perdem, além de salários e benefícios, seus empregos em decorrência da implantação dos programas. Sentem-se contribuindo com o desempenho da empresa, mas não são devidamente reconhecidos. Nenhum deles vê na estabilidade no

emprego um ganho eventual com a Qualidade (VASCONCELOS & TEIXEIRA, 1997, p.162).

Tendo em vista os resultados obtidos através desta pesquisa, faz-se pertinente o estabelecimento de analogias entre estes e hipóteses capazes de explicar a “crise” do modelo de GQT. Neste sentido, é possível inferir que, talvez, a falta de elementos como estabilidade no emprego, engajamento estimulado, envolvimento e participação tenham influenciado no insucesso ou “crise” dos modelos de GQT.

Além disso, Vasconcelos e Teixeira (1997) levantam uma nova hipótese para a “crise” do modelo, enfatizando as condições desfavoráveis em termos de qualificação da mão de obra brasileira, principalmente se comparadas ao contexto japonês. Os autores destacam aspectos como educação deficitária, treinamentos insuficientes, grandes diferenças salariais, precariedade dos serviços sociais disponibilizadas pelo estado, dentre outros aspectos. “Ao que parece, entretanto, a não alteração dessas circunstâncias macro-sociais pode interferir decisivamente no êxito dos programas” (VASCONCELOS & TEIXEIRA, 1997, p. 164).

2.4.3 Influência (ou evolução) do MGQT para outros modelos (ou abordagens)

Após a realização deste breve levantamento das hipóteses e argumentações encontradas na literatura acerca das possíveis motivações para o declínio do modelo de GQT, é chegado o momento de apresentar alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) do modelo de GQT para outros modelos (ou abordagens).

Leite e Nogueira (2006) defendem que o Gerenciamento pela Qualidade Total (ou MGQT), segundo a corrente de W. E. Deming, evoluiu para o modelo das Organizações de Aprendizagem (OA). Os autores enfatizam também que a concepção do modelo administrativo das Organizações de Aprendizagem sofreu forte influência do modelo de GQT, já que Senge (2010) se declara um dos discípulos de Deming. O autor, por sua vez, reconhece o potencial de transformação revelado pelo modelo de GQT, porém argumenta que faltava ao modelo formas de operacionalizar o aprendizado coletivo. Inclusive, segundo Senge (2010), este foi o principal motivo para o fracasso dos programas de qualidade.

Além disso, Senge (2010) destaca que muitas das ideias fundamentais desenvolvidas pelos mestres da qualidade foram ignoradas ou imprudentemente

violadas pelos disseminadores da “onda dos movimentos da Qualidade Total”, vigente nos anos 1990, onde só eram enfatizadas ferramentas estatísticas e práticas gerenciais, de modo a não se aprofundar a filosofia de gestão e mudança cultural proposta pelo modelo.

Pesquisa realizada por Leite e Nogueira (2006), baseada em estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa, investigou dez variáveis relativas às

[...] características das OAs: grau de desenvolvimento baseado nas cinco disciplinas de Senge (domínio próprio, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico), e outros cinco aspectos do modelo (liderança, inovação, tratamento de erros, clima de abertura e educação contínua (LEITE & NOGUEIRA, 2006, p.54).

Os resultados revelaram que as duas abordagens apresentam grande complementaridade e interseções entre seus princípios, pois a organização que adota GQT e certificação ISO 9001 apresenta características próprias de uma Organização de Aprendizagem em sua consolidação original, sem que tenha empreendido qualquer esforço explícito ou planejamento direcionado neste sentido. Segundo Leite e Nogueira (2006), os resultados apontam ser “possível a evolução natural do modelo de Gerenciamento pela Qualidade Total para o das Organizações de Aprendizagem” (LEITE & NOGUEIRA, 2006, p.54). Deste modo, os autores explicam que o modelo de Aprendizagem Organizacional agrega novas características ao modelo de GQT, tornando-o mais enriquecido que o seu “antecessor”.

Jesus e Lepikson (2009) também apresentam uma perspectiva de evolução para o modelo de GQT, porém, diferentemente dos autores Leite e Nogueira (2006), a fonte de análise utilizada concentra-se no Programa Seis Sigma (*Six Sigma Program* ou SS). A pesquisa em questão foi realizada em uma planta do setor metalúrgico produtora de cobre que implantou de forma bem sucedida durante dez anos o modelo de GQT que, segundo os autores, garantiu a sobrevivência da empresa, e posteriormente, durante cinco anos, o Programa Seis Sigma. A pesquisa apresenta, descreve e analisa estes processos de implantação e seus resultados.

Há autores (WERKEMA, 2000; SENAPATI, 2004; FOLARON, 2003; ADAN & LAFFERTY, 2004; PYZDEK, 2001 *apud* JESUS & LEPIKSON, 2009) que argumentam que o Programa Seis Sigma têm suas raízes no modelo de GQT. Estes autores também enfatizam semelhanças entre as duas abordagens. O primeiro deles

(Werkema) afirma que o SS faz uso de algumas ferramentas difundidas pelo modelo de GQT, como as sete ferramentas da qualidade, o Controle Estatístico de Processos (CEP), *design of experiment*, dentre outras ferramentas estatísticas. Já o segundo (Senapati) argumenta que o SS nada mais é do que um CEP reformulado.

Faz-se importante destacar que Jesus e Lepikson (2009) discordam desta afirmação (construída por Senapati), argumentando que o SS incorpora inovações mais focadas e ousadas. Além disso, Pyzdek (2001 *apud* JESUS & LEPIKSON (2009)) afirma que, pelo fato de ter sido desenvolvido por CEOs, o Programa Seis Sigma enfoca aspectos de negócios mais críticos, descarta algumas ferramentas que os autores consideram como “exotéricas” e ignora “selos”, tais como ISO 9000 e Prêmio Nacional da Qualidade, adotando o treinamento voltado para a prática, em vez de teoria. Os autores concordam com a argumentação desenvolvida pelos autores Adan e Lafferty que consideram o SS como uma evolução da GQT. Porém, Folaron (2003 *apud* JESUS & LEPIKSON, 2009) pontua que o SS não abarca algumas questões centrais discutidas na abordagem da GQT, como *empowerment*, comunicação e recompensa.

Os autores argumentam que o modelo de GQT ao estilo japonês, por conta do período em que foi concebido e disseminado, não incorporou tecnologias que atualmente são amplamente difundidas como *laptops* e *softwares* robustos que utilizam ferramentas estatísticas complexas, que, segundo os autores, foram muito bem organizados na metodologia SS. Além disso, os autores destacam mais algumas lacunas deixadas pela GQT que, segundo eles, foram preenchidas pela metodologia SS. “*Six Sigma filled some TQM gaps like project-to-project concepts and cost measurement before and after and paybacks*” (JESUS & LEPIKSON, 2009, p. 5).

Em relação aos resultados da pesquisa, Jesus e Lepikson (2009) explicam que o antigo programa de GQT (representado pela formação de círculos de controle de qualidade, uso das ferramentas de qualidade, treinamentos intensivos, inclusive de cunho comportamental, além da instituição de uma nova cultura organizacional voltada para o aumento da qualidade, etc.) alcançou grande envolvimento por parte dos colaboradores e obteve bons resultados financeiros, porém com o tempo acabou perdendo o foco e, segundo os autores, o Programa Seis Sigma foi muito importante para resgatá-lo. Em resumo, Jesus e Lepikson (2009) afirmam que o modelo de GQT e o Programa Seis Sigma se complementam muito bem. Além disso, os autores acreditam que muitas das vantagens e ganhos acrescidos pelo SS à empresa não

alcançariam os mesmos patamares caso não tivesse sido implantado anteriormente o modelo de GQT.

Outro autor que parece concordar com a perspectiva de evolução do modelo de GQT e a sua influência em novas abordagens no campo da gestão é Cordeiro (2004). O autor argumenta que apesar do modelo de GQT estar em processo de declínio no ocidente, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, o conceito de preenchimento de lacunas deixadas por ele mostra-se bastante atual. Dentre as novas abordagens, apontadas pelo autor, como influenciadas pelo modelo de GQT destacam-se: *Balanced Scorecard* (BSC); *Customer Relationship Management* (CRM); aprendizagem organizacional; e *empowerment*.

Segundo Cordeiro (2004), o BSC constitui-se como um novo sistema de gestão que passou a cumprir o papel do gerenciamento pelas diretrizes (Campos, 1996). O CRM surgiu da necessidade de se conhecer melhor os clientes, o que já era prioridade no modelo de GQT. Assim como a prática de *empowerment* que na abordagem da GQT era tratada por meio da prática de “delegação”, que visava aumentar a autonomia dos níveis operacionais, constituindo-se como característica bastante enfatizada pelo modelo. Por fim, o autor, assim como Leite e Nogueira (2006), afirma que a aprendizagem organizacional (descrita por ele como um “modismo de gestão recente”) apresenta muitas características das empresas orientais que aplicam GQT.

Cordeiro (2004) argumenta que o processo de ocidentalização da GQT ocasionou a assimilação superficial de muitos aspectos relevantes da GQT ao estilo japonês, por isso, na visão do autor, os resultados alcançados por empresas orientais não foram os mesmos das empresas do Ocidente. Segundo Cordeiro (2004), o suposto “fracasso” do modelo de GQT abriu caminho para o surgimento de novos modismos de gestão que supostamente seriam capazes de preencher estas “lacunas que no Japão continuam sendo preenchidas, na maioria das vezes, pela própria TQM” (CORDEIRO, 2004, p.32). Na conclusão do seu trabalho, o autor afirma que, apesar do declínio da utilização das técnicas e ferramentas inicialmente concebidas pela GQT pelas organizações ocidentais, o modelo continua por influenciar as novas ondas gerenciais.

O artigo mostra que, por se tratar de uma filosofia de gestão sintonizada com o novo ambiente competitivo, muitos dos conceitos de TQM continuam sendo adotados pelas empresas por meio da

implementação de novas técnicas e modismos de gestão. (CORDEIRO, 2004, p.19).

Deste modo, segundo Cordeiro (2004), o surgimento de novas abordagens para a qualidade não necessariamente elimina o enfoque anterior, mas traz novos aspectos para o tema, com o intuito de aprimorar a sua ideologia. O surgimento destas novas abordagens demonstra que o controle da qualidade dos produtos e serviços prestados ainda constitui-se como uma temática atual e passível de geração de diferencial competitivo para as organizações.

Importante destacar que as diversas hipóteses e argumentações encontradas na literatura e apresentadas acima não é capaz de explicar o fenômeno em questão, já que este capítulo deve ser compreendido como *work in progress*, em sua essência. Além disso, fica claro que este capítulo acabou por levantar mais questionamentos do que respostas. Este fato leva a considerar desdobramentos para futuras pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Contudo, fica a crença de que o capítulo cumpriu o seu objetivo, ao gerar novos *insights* para outros pesquisadores e, talvez até, possa estimular o desenvolvimento de novos trabalhos que busquem investigar empiricamente a relação entre algumas destas discussões/hipóteses e o declínio do modelo de GQT nos campos empresarial e/ou empírico; já que muitas das hipóteses apresentadas foram construídas pelos autores livremente, por isso sua validade necessita ser comprovada.

Após realizar o levantamento das hipóteses e argumentações para o declínio do modelo de GQT e apresentar alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) do modelo de GQT em outros modelos (ou abordagens), é chegado o momento de abordar os principais reconhecimentos à qualidade vigentes atualmente.

2.5 CERTIFICADOS E PREMIAÇÕES

Segundo Jesus (2000), a primeira grande premiação na área da qualidade foi o Prêmio Deming que, apesar do nome, foi instituído pelo Japão já em 1951. Muitos anos depois, surge um prêmio originário dos EUA que ganhou destaque global: o Prêmio Nacional de Qualidade *Malcom Baldrige*, que teve início em 1987. Este prêmio tinha como objetivo difundir a GQT (ou TQM, como era chamada pelos americanos), visando ao aumento da competitividade das empresas nacionais. Já no Brasil, o

primeiro Prêmio Nacional da Qualidade foi instituído em 1991 e, segundo Jesus (2000), possuía critérios bastante similares aos do *Malcom Baldrige*.

Considerando que as formulações sobre GQT desenvolvidas pelos autores clássicos não apresentam unicidade conceitual, como mostrou o Quadro 1, que compara os enfoques dos gurus da qualidade, Jesus (2000, p.117) afirma que:

Um dos problemas da GQT é não ter conseguido uma ampla padronização do que seria um sistema de gestão baseado na GQT. A JUSE fez algo nesta direção quando definiu os critérios para o Prêmio Deming. Mas os critérios do Prêmio Deming não se propagaram para fora do Japão.

Neste sentido, o autor defende que a criação de premiações acaba por estimular a padronização, citando como exemplo o Prêmio *Malcom Baldrige* de Qualidade nos EUA e as normas da ISO 9000; vale salientar que o *Baldrige* não possui caráter prescritivo.

Segundo Lima (1994), na década de 1980, criou-se um clima de euforia para a adoção de programas de qualidade total, o que resultou em uma corrida desenfreada em direção aos padrões mundiais de qualidade. Neste contexto, o comércio internacional passou por mudanças, cada vez mais as empresas internacionalizadas aderem a processos de certificação dos seus sistemas de qualidade e exigem que os seus parceiros comerciais também os adotem. No contexto globalizado, este fenômeno também atingiu empresas que atuam no Brasil; atualmente, muitos gestores brasileiros passaram a associar a adoção de programas de qualidade à maior aproximação entre a economia brasileira e as economias de países desenvolvidos.

Lima (1994) argumenta que muitas empresas acreditam que certificar-se pela norma ISO 9000 ou ser premiada pela Fundação Nacional da Qualidade, através do Prêmio Nacional da Qualidade, constitui-se como fator estratégico para organizações brasileiras, capazes de ajudá-las a posicionarem-se mais favoravelmente no mercado internacional. Segundo o autor, certificados podem servir como referência para fechamentos de negócios entre a organização e seus potenciais clientes e fornecedores. Já que, muitas organizações já certificadas passam a exigir o mesmo de seus fornecedores, visando à redução dos custos de inspeção e aumento da garantia de qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Além disso, muitas organizações adotam normas ISO ou concorrem ao PNQ como forma de marketing empresarial, por conta do reconhecimento que estas entidades possuem. Porém, é preciso considerar que tais certificações demandam altos investimentos, principalmente em treinamento, e, portanto, deve ser feita uma análise prévia criteriosa acerca dos retornos financeiros que estes podem vir a gerar. Segundo Gonçalves (2000), os gestores também deveriam avaliar o quanto a empresa precisará mudar para se adequar aos novos parâmetros, inclusive sobre aspectos culturais. Sabidamente, muitas organizações, com o objetivo de garantir a padronização necessária para obtenção de certificados, prêmios ou creditação, fazem uso de instrumentos que permitem a ampliação do controle dos seus processos como forma de estratégia, mas nem sempre são adequados para o contexto em que elas estão inseridas.

É importante ressaltar também que as certificações ISO não garantem qualidade aos produtos ou serviços prestados. Apenas que estes apresentam sempre as mesmas especificações de adequação aos parâmetros estabelecidos (requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis), visando assegurar segurança e padronização (ISO, 2013).

Segundo Campos (1996), a adoção destas normas muitas vezes não transmite vontade organizacional de estruturar o seu sistema de controle da qualidade, mas concretiza-se como uma necessidade para regulamentação de contratos ou ferramenta de transposição de barreiras não alfandegárias (técnicas) para fechamento de negócios entre empresas. Neste sentido, a adoção destas normas, em alguns casos, deixou de ser uma opção, passando à alternativa de manutenção de fornecedores ou simplesmente estratégia de sobrevivência.

Zilbovicius (1999) alerta para o processo de isomorfismo que pode vir a ser causado pela adoção de um dado modelo por diversas organizações. Segundo o autor, neste estágio, as medidas de efetividade passam a ser uniformes, ou seja, toda a efetividade passa a ser medida com base nos limites estabelecidos pelo modelo amplamente difundido. Deste modo, não é possível avaliar a efetividade em seu sentido absoluto, mas apenas “a efetividade relativa ao modelo institucionalizado, que é tomado como legítimo” (ZILBOVICIUS, 1999, p.90).

Segundo o autor, tal processo verifica-se no aumento da procura das organizações por certificações, por exemplo, as normas ISO. Segundo Zilbovicius (1999), tal certificação indica “estritamente, a similaridade em termos de desempenho

em relação a uma empresa do mesmo campo, ou a conformidade a um universalmente aceito no campo” (ZILBOVICIUS, 1999, p.90).

Após realizar esta breve introdução sobre certificações e premiações, nas seções que seguem serão identificadas as principais instituições certificadores, premiações, normas e certificações na área da qualidade vigentes no Brasil. Inicialmente, será abordada a *International Organization for Standardization* (ISO), porém o foco deste levantamento será a Fundação Nacional da Qualidade e o Modelo de Excelência em Gestão, por conta do objetivo desta dissertação.

2.5.1 ISO

ISO é a sigla que representa a *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normatização). Esta instituição não governamental, fundada em 23/02/1947 com sede em Genebra, na Suíça, constitui-se como uma rede de institutos nacionais de normas de 162 países. Esta organização possui como propósito desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, visando facilitar as transações no comércio internacional (ISO, 2013).

A Organização Internacional de Normatização popularizou-se a partir do lançamento da série ISO 9000, a exemplo da ISO 9000:2005 (SGQ – Fundamentos e vocabulário), ISO 9004:2009 (Gerenciamento para o sucesso sustentável de uma organização), ISO 9001:2008 (SGQ – Requisitos), dentre outras que foram projetadas para se complementarem mutuamente.

A série ISO 9000 traduz-se em normas desenvolvidas pelo comitê técnico TC-176 da ISO no período de 1980 a 1987, que representam um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão da qualidade. Estas normas versam sobre sistemas para gestão e garantia da qualidade nas empresas e são revisadas periodicamente.

Atualmente, a norma ISO 9001:2008 orienta sobre como é feito o processo de normatização no Brasil através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e possui enfoque de gerenciamento de processos. Assim, esta norma constitui-se como o único padrão da família ISO que permite que as empresas sejam certificadas na área da qualidade.

É importante destacar que a obtenção da certificação não é elemento obrigatório da norma. Assim, os requisitos fornecidos por este sistema de gestão

podem ser usados pelas organizações apenas para fins de aplicação interna ou contratuais. Deste modo, a norma ISO 9001:2008 “fornece um conjunto de requisitos padronizados para um sistema de gestão da qualidade, independentemente do que a organização faz, seu tamanho, ou se é no setor privado ou público” (ISO, 2008).

Através de uma abordagem sistêmica, esta norma busca auxiliar os gestores a gerenciarem os processos das organizações em que atuam, visando à satisfação das expectativas dos clientes e demais partes interessadas. A adoção desta norma pressupõe: comprometimento total da organização com a qualidade, neste caso qualidade relaciona-se intimamente com a satisfação do cliente; boa adequação do gerenciamento dos colaboradores e matérias, necessários para a operacionalização do negócio; existência de procedimentos, instruções e registros de trabalho formalizando todas as atividades que afetam a qualidade; e constante monitoramento dos processos organizacionais através de indicadores de desempenho e tomada de ações corretivas, quando os objetivos pré-estabelecidos não são alcançados (ISO, 2013).

Os princípios de gestão da qualidade estabelecidos pela NRB ISO 9001:2008 atualmente são: 1. Foco no cliente; 2. Liderança; 3. Envolvimento das pessoas; 4. Abordagem de processo; 5. Abordagem sistêmica; 6. Melhoria contínua; 7. Abordagem factual para tomada de decisão; e 8. Relacionamento mutuamente benéfico de fornecedores (ISO, 2013).

Caso uma empresa brasileira decida ser certificada pela norma ISO 9001:2008, ao final do processo de implantação, esta deverá contratar uma companhia certificadora, independente e autorizada, que realizará uma auditoria a fim de verificar se a empresa atende aos requisitos da norma. É importante ressaltar que os requisitos do sistema de qualidade elaborados pela ISO não ditam a forma como estes devem ser cumpridos em qualquer organização particular, buscando flexibilizar sua implementação e respeitar as especificidades culturais e empresariais de cada organização (ISO, 2013).

Os principais requisitos presentes na norma estão dispostos na Figura 5 dentro do conceito do Ciclo PDCA. A seção 4, intitulada “Sistema de Gestão da Qualidade” (SGQ), trata basicamente do mapeamento de processos e da definição das interfaces entre os mesmos, além da documentação que um SGQ deve incluir. A seção 5, intitulada “Responsabilidade da Direção”, define requisitos com o intuito de envolver a alta direção no desenvolvimento e na condução do SGQ. Já a seção 6, “Gestão de

Recursos”, versa sobre o planejamento e promoção de recursos (financeiros, de pessoal e de infraestrutura) necessários para melhorar a eficácia do SGQ, contribuindo para o aumento da satisfação dos clientes. As seções 4, 5 e 6 fazem parte da etapa “Plan” do Ciclo PDCA (ISO, 2008).

A etapa “Do” do Ciclo PDCA está contemplado, segundo a norma ISO 9001:2008, pela seção 7, “Realização do Produto”, que trata das etapas de planejamento da realização do produto (ou prestação do serviço), desenvolvimento de novos produtos, aquisições (suprimentos), controles e critérios de produção, dispositivos de medição, vendas e comunicação com o cliente. (ISO, 2008)

As Cláusulas 8.2.1, 8.2.2 e 8.2.3 e 8.2.4 integram a etapa “Check” do Ciclo PDCA e tratam da medição e monitoramento dos processos por meio de auditoria interna.

“O item 8 da norma ISO 9001:2008 descreve como a organização deve proceder medir o seu desempenho no que se refere a satisfação de clientes, a conformidade de SGQ por meio de auditoria” (ISO, 2008, p.17).

Por fim, a etapa “Act” do Ciclo PDCA está contemplada pelas cláusulas 8.3, 8.4 e 8.5, que versam sobre controle de produto não conforme, análise de dados e melhorias (melhoria contínua, ação corretiva e ação preventiva). Maiores detalhes sobre a configuração do Ciclo PDCA, segundo a abordagem proposta pela ISO podem ser visualizados na Figura 5.

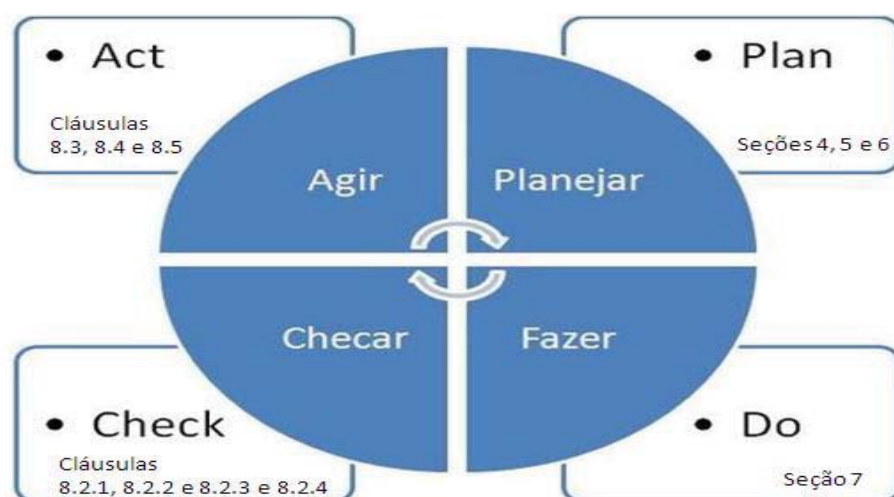


Figura 5: ISO 9001 – Interpretação e implementação da gestão da qualidade.
Fonte: ISO (2008, p.23).

Visando estabelecer algumas comparações e fundamentar futuras análises contidas nesta dissertação, serão apresentados abaixo dois quadros, de autoria própria, que sintetizam os principais pontos de aproximação e divergência entre as abordagens da GQT clássica, ao estilo japonês, e da NRB ISO 9001:2008.

Principais semelhanças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008
Abordagem sistêmica
Preveem realização de auditorias
Foco no cliente
Buscam a melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização
Utilizam Ciclo PDCA
Focam nos resultados do negócio
Ênfase na padronização formal de documentos e manuais
Buscam a satisfação do cliente e demais partes interessadas
Abordagem por processo
Abordagem factual para tomada de decisão
Estimulam o envolvimento das pessoas
Relacionamento mutuamente benéfico de fornecedores
Foco na minimização das não conformidades

Quadro 5: Principais semelhanças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008.
Fonte: Elaboração própria.

Principais diferenças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008	
GQT	NRB ISO 9001:2008
Modelo prescritivo	Modelo não prescritivo
Voltado para o sistema produtivo	Voltado para o sistema produtivo e gerencial
Ênfase na qualidade	Ênfase no atendimento aos requisitos
Voltado para indústrias	Voltado para todos os tipos de empresas
Voltado para empresas de médio e grande porte	Voltado para todos os portes de empresas
Foco no ambiente interno	Foco no ambiente externo e interno
Não confere certificação	Confere certificação
Emprego de ferramentas estatísticas	Não prescreve ferramentas
Termo ausente	Liderança como um dos princípios principais
Termo ausente	Possui manual de sistematização de normas

Quadro 6: Principais diferenças entre as abordagens GQT e NRB ISO 9001:2008.
Fonte: Elaboração própria.

Após realizar esta breve contextualização sobre a norma ISO 9001:2008, será dado prosseguimento ao foco desta dissertação, em termos de certificação. O próximo tópico aborda de forma mais aprofundada a Fundação Nacional da Qualidade e o Modelo de Excelência em Gestão.

2.5.2 FNQ e MEG

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) é um centro brasileiro de estudo sem fins lucrativos fundado em 1991 que foi evoluindo e se modificando ao longo dos anos. Durante o período de 1992 a 1996, a FNQ conquistou credibilidade a partir da criação de “critérios de avaliação” para a gestão de organizações. Entre os anos de 1997 e 2003 solidificou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como premiação referencial de gestão da qualidade no Brasil. A partir do ano de 2004 expandiu a sua missão, ampliando a aplicação do MEG para empresas de diversos portes e setores. Além disso, a fundação modificou o foco de sua atuação, deslocando-se da “gestão da qualidade” para “excelência em gestão” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011).

Considerando a relevância que a alteração de foco da “gestão da qualidade” para a “excelência em gestão” empreendida pela FNQ no contexto desta dissertação, faz-se pertinente uma análise mais aprofundada das relações complexas que podem estar incutidas por detrás desta mudança e suas implicações. Segundo Wood Jr. (2001), o culto à excelência surgiu em meados da década de 1980 nos Estados Unidos impulsionado por fontes diversas, principalmente por livros que destacavam aspectos como: “foco na ação, proximidade com o cliente, autonomia e espírito empreendedor, produtividade por intermédio de pessoas etc.” (WOOD JR., 2001, p.85). Atualmente, o autor argumenta que o Vale do Silício constitui-se como exemplo emblemático da busca pela excelência e pela inovação.

No entanto, Wood Jr. (2001) analisa com olhos críticos o uso que o “*pop-management*” vem atribuindo ao termo “excelência”. Na visão do autor, a literatura voltada para modismos gerenciais vem fazendo apologia ao termo, como se os “apóstolos da excelência” tivessem o papel de derrubar o paradigma anteriormente vigente (fordista/taylorista), migrando de uma lógica quantitativa (mais voltada para o ambiente produtivo) para um lógica qualitativa (que implica maior variedade, renovação, capacidade de inovação, busca alucinante por vantagens competitivas,

etc.). Neste contexto, cria-se o culto ao “superprofissional” e às “superorganizações”, onde a superação constante de altos patamares de performance passa a ser, no mínimo, o esperado. O que gera fascinação e angústia em diversas esferas da vida social. Segundo o autor, as instabilidades e incertezas alimentam ainda mais o culto às organizações consideradas de excelência (supostamente mais adaptadas às intempéries do ciclo econômico globalizado).

Nos últimos anos as empresas tornaram-se *loci* privilegiados de culto à excelência. Gestão da qualidade total, gerenciamento por objetivos, *supply chain management*, *Kaizen*, *Just-in-time* e reengenharia são exemplos de modas gerenciais que têm como premissa a busca da excelência (WOOD JR., 2001, p.87).

Segundo a abordagem da FNQ (2011), as organizações são entendidas como sistemas orgânicos vivos interdependentes que podem ser de natureza pública, privada, associações sem fins lucrativos, independentemente do seu porte, que buscam a adaptação, onde a sociedade e o meio ambiente constituem-se como partes integrantes, com os quais elas interagem e dos quais dependem.

O modelo de gestão fomentado pela Fundação Nacional da Qualidade baseia-se em fundamentos da excelência e critérios de excelência. Dentre os fundamentos da excelência destacam-se: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e, por fim, responsabilidade social.

Deste modo, o MEG é concebido tendo como base os fundamentos acima apresentados, sendo constituído por 8 critérios, denominados pela FNQ como “critérios de excelência”. São eles: 1. liderança; 2. estratégias e planos; 3. clientes; 4. sociedade; 5. informações e conhecimento; 6. pessoas; 7. processos; e 8. resultados. Segundo a FNQ (2011), a Figura 6 sugere uma visão sistêmica da gestão organizacional, representando os “critérios de excelência” do modelo.



Figura 6: Representação do Modelo da Gestão (MEG).
 Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2011, p. 10).

Faz-se importante ressaltar que os oito critérios subdividem-se em 23 itens, visando conferir tangibilidade e objetividade ao modelo e ao seu método de avaliação e pontuação. Dos 8 critérios, 7 são referentes a processos gerenciais e 1 aos resultados organizacionais.

Segundo a FNQ (2011), a figura do Modelo de Gestão apresentada acima utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, baseando-se no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), bastante influenciado pelo Ciclo PDCA da GQT, voltado para atender às necessidades e expectativas dos clientes, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Além disso, a FNQ busca a disseminação da cultura de inovação para todos os membros da organização e a capacitação e comprometimento dos funcionários de todos os níveis organizacionais.

Pesquisas empreendidas pela FNQ (2009), em parceria com a Serasa S.A., compararam índices econômico financeiros de organizações usuárias do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) com o desempenho de grandes organizações dos setores da indústria, serviços, comércio e instituições financeiras que não fazem uso do modelo. Os resultados da pesquisa demonstram que organizações que se utilizam do MEG “apresentam variação acumulada, no período entre 1999 e 2008, superior ao

das outras grandes organizações pesquisadas” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, p.15).

Excelência para a FNQ (2009) depende fundamentalmente da capacidade que uma organização tem de perseguir seus objetivos em consonância com o ecossistema complexo em que se insere. Neste sentido, a excelência não se traduz em um estado absoluto, mas na busca frenética por fazer o melhor. Assim, segundo a FNQ (2009), “a Excelência é um horizonte. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, p.8). Por isso, a FNQ tem como missão: “disseminar os fundamentos de excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.9).

No território nacional, é ela quem realiza premiações, com base nos critérios de excelência do Modelo de Gestão de Excelência (MEG). Tais premiações se dividem entre etapa estadual (no caso do estado da Bahia, é o Prêmio Gestão Qualidade Bahia – PGQB) e nacional (Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ). No contexto em que a gestão da qualidade é adaptável a qualquer organização, a FNQ realiza também premiações para MPE, restrita às micro e pequenas empresas.

Segundo a FNQ (2009), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) representa o maior reconhecimento sob a forma de um troféu à qualidade da gestão brasileira. Este fornece um modelo capaz de promover a melhoria da qualidade da gestão, gerando um aumento da competitividade das organizações. O prêmio adota três formas de reconhecimento: “Premiada (referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados), Finalista (podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados) e Destaque por Critério (Alcançar, no mínimo, 70% da pontuação do critério)” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, p.5).

É importante destacar que as premiações são concedidas por categorias em relação ao tamanho da empresa, ao número de colaboradores e sua natureza. Assim, existem as categorias: grandes empresas, médias empresas, pequenas e micro empresas, órgãos da administração pública federal, estadual e municipal e organizações de direito privado sem fins lucrativos.

A FNQ (2011) enfatiza que a participação no processo seletivo do PNQ deve ocorrer de forma gradual e evolutiva, sendo aplicados instrumentos de avaliação diferenciados segundo o nível de maturidade da gestão de cada empresa. Assim, o

ideal é que as organizações que se candidatem ao prêmio já tenham participado de algum prêmio regional/setorial baseado nos critérios de excelência.

A FNQ (2011) então recomenda primeiramente a metodologia “critérios compromisso com a excelência” (avaliadas com critérios de 250 pontos), voltado para empresas que ainda encontram-se em estágio inicial de implantação de um programa de melhoria da gestão, seguida pela metodologia “critérios rumo à excelência” (avaliadas com critérios de 500 pontos), voltado para empresas que já implantaram um programa de melhoria alcançando o “estado da arte”. Estes são disseminados pelos programas estaduais e setoriais de qualidade, produtividade e competitividade, responsáveis pela realização das premiações estaduais e setoriais.

Já a metodologia “critérios de excelência” (avaliadas com critérios de excelência 1.000 pontos) é voltada para organizações em estágio avançado de maturidade da gestão. A Figura 7 apresenta os marcos relevantes que, segundo a FNQ (2011), definem os estágios de maturidade da gestão de uma organização que opta por percorrer o caminho para a excelência.

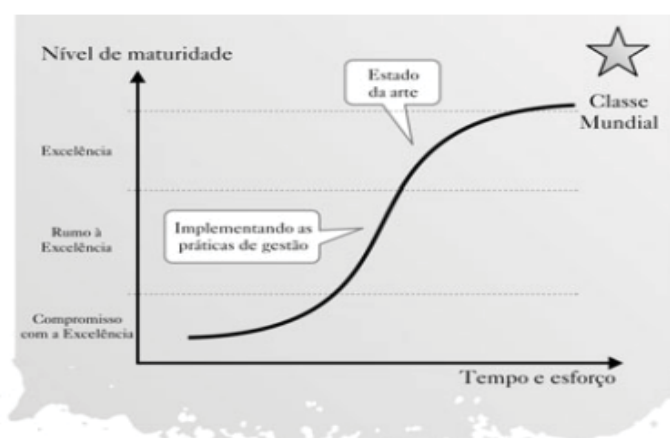


Figura 7: Evolução e estágios de maturidade da gestão.
Fonte: FNQ (2009, p.12).

A FNQ (2009) destaca alguns dos objetivos alcançados pelas organizações que optam pela candidatura ao PNQ. Primeiramente, todas as organizações participantes, independentemente da etapa que alcançaram no processo seletivo, recebem um relatório gerado através de análise aprofundada desenvolvida pelos examinadores e consultores do PNQ; o mesmo ocorre com os prêmios estaduais e setoriais. Nesta análise constam a pontuação total obtida e a pontuação obtida em cada item dos

critérios de excelência, elaborado por especialistas voluntários, acerca dos pontos fortes da sua gestão, diagnosticando também suas oportunidades de melhoria.

Além disso, caso a organização seja premiada, esta passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, “sendo comparada às organizações de classe mundial [...] podendo ser considerada líder em seu setor de atuação” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, p.7). Assim, de acordo com as regras contratuais de adesão ao PNQ, a organização premiada se compromete a divulgar seu modelo de gestão publicamente, divulgando assim a sua imagem e “marca”.

2.6 RELAÇÕES MEG E GQT

2.6.1 Semelhanças

Faz-se importante destacar que as duas abordagens, MEG e GQT ao estilo japonês, possuem muitas semelhanças. Na visão de alguns autores, o MEG constitui-se como uma “nova roupagem” da GQT difundida no Brasil nos anos 1990, porém mais adequada às demandas no novo século. Já, outros autores entendem as duas abordagens como eventos independentes, não apontando qualquer tipo de afinidade entre ambas. Neste sentido, faz-se pertinente uma breve discussão sobre os pontos de congruência entre as duas abordagens.

Primeiramente, as duas abordagens não se tratam de técnicas pontuais de gerenciamento, mas de **filosofias de gestão**. Ou seja, implicam mudanças profundas na cultura organizacional e no modo como as atividades passam a ser gerenciadas. Além disso, ambas declaram abertamente a adoção do “pensamento sistêmico”. Este se fundamenta na compreensão de que os diversos componentes que integram as empresas estabelecem relações de interdependência, assim como as empresas e o ambiente que as cercam. Assumindo, assim, o mesmo entendimento de que as organizações são sistemas orgânicos, complexos e adaptáveis ao ambiente externo.

Outros pontos importantes a serem destacados como semelhanças entre as duas abordagens estão no uso do padrão denominado **Ciclo PDCA** e na ênfase concedida à “melhoria contínua” no gerenciamento dos processos, inclusive no uso deste mesmo termo por ambas.

O Ciclo PDCA constitui-se como padrão gerencial amplamente difundido no modelo de GQT ao estilo japonês, inclusive no Brasil. Segundo Campos (1992), o

controle de processo no CQTE realiza-se de forma sistemática e padronizada, onde “todos na empresa utilizavam o mesmo padrão gerencial denominado Ciclo PDCA” (CAMPOS, 1989, p. 42). Deste modo, o Ciclo PDCA é definido como método gerencial para controle de processo. Como citado anteriormente neste trabalho, este método é composto por quatro fases básicas: controlar, executar, verificar e agir corretivamente. Segundo Ishikawa (1993), o método tem como foco a busca por melhorias contínuas na qualidade dos bens e serviços produzidos (*Kaizen*).

Já no Modelo da Excelência em Gestão (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009, 2011), o conceito de aprendizado e melhoria contínua utilizado, baseia-se no “Ciclo PDCL” (*Plan, Do, Check, Learn*). Este tem como objetivo a reflexão periódica sobre as práticas de gestão utilizadas pela empresa e é voltado a atender às necessidades e expectativas dos clientes, criando valor necessário para conquistá-los e retê-los. Neste sentido, a metodologia “Ciclo PDCL” aparentemente parece ser bastante inspirada no Ciclo PDCA difundido pela GQT, apesar deste crédito não ser citado na metodologia do MEG.

A única diferença apresentada entre os dois ciclos constitui-se na substituição da palavra *Learn por Action*. Porém, a semântica não parece ter sofrido grandes alterações. Já que, segundo Campos (1992), na última fase do Ciclo PDCA, denominada *Action*, são identificados e corrigidos os desvios através da execução de ações corretivas para que estes não voltem a ocorrer. Semelhantemente, na abordagem da FNQ (2011), na última fase do Ciclo PDCL, denominada *Learn*, “os resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar ações e buscar o aprendizado organizacional”.

Na abordagem clássica da GQT, Segundo Wood e Urdan (1994), a teoria de Deming defende que para uma organização elevar o grau de qualidade dos seus produtos faz-se necessário que esta questione constantemente seus processos e objetivos e não se acomode com os bons resultados, buscando estimular a **melhoria contínua**. Sendo que na abordagem da GQT, ao estilo japonês, também é utilizada a terminologia *Kaizen* para abordar o processo de melhoria contínua. Já na FNQ (2011) é mais utilizada a terminologia “aprendizado”.

Deste modo, a FNQ (2011) tem como um dos seus principais objetivos a promoção do aprendizado organizacional. Assim, as empresas que se submetem ao MEG “poderão praticar esse aprendizado através da avaliação de suas práticas de gestão e métodos de trabalho, possibilitando identificar os pontos fortes e

oportunidades de melhoria” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p. 10). O aprendizado organizacional, segundo a FNQ (2011), deriva do questionamento constante das práticas de gestão empregadas pela organização, buscando atingir um novo patamar de conhecimento “por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências” (FNQ, 2011, p. 13).

Segundo a FNQ (2011), o aprendizado organizacional tornou-se também uma função da administração, desenvolvendo-se em diferentes etapas. Isto ocorre primeiramente durante o processo de análise e reflexão necessárias para a elaboração do relatório de gestão (documento requerido para concorrer às premiações), em seguida quando é fornecido o relatório de *feedback* elaborado pelos examinadores da FNQ (este documento ressalta os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a organização candidata ao prêmio) e, por fim, durante a aplicação da ferramenta.

Outra semelhança encontrada em ambas as abordagens é o **direcionamento para os resultados do negócio**. Na abordagem proposta pela FNQ a ênfase nos resultados é sistematizada no critério de avaliação 8, denominado “resultados”. Neste critério são avaliados os resultados organizacionais em várias instâncias (econômico financeira, clientes e mercado, sociedade, pessoas, processos e fornecedores), acompanhados de séries históricas e referenciais comparativos (geralmente resultados alcançados por empresas concorrentes). Já, na abordagem da GQT, a ênfase nos resultados do negócio é representada pelo aumento da competitividade empresarial, redução drástica de defeitos, controle dos processos e garantia da qualidade.

As duas abordagens também apresentam semelhanças em relação ao **conhecimento sobre o cliente e o mercado**, assim como mantém o foco na satisfação de todas as partes envolvidas, em especial na satisfação do cliente. Na abordagem da FNQ (2001) este aspecto é tratado no critério 3, denominado “clientes”. Segundo Campos (1992), na abordagem da GQT da década de 1990, o entendimento sobre o cliente e o mercado era sistematizado através do “gerenciamento de marketing” responsável pela tradução das necessidades dos clientes e conhecimento sobre o mercado e os concorrentes. Assim como na abordagem da FNQ, onde a utilização do *benchmarking* é fortemente estimulada, através dos seminários de *benchmarking* e do banco de melhores práticas, ambos promovidos pela FNQ (2011).

Em relação ao elo que liga sobrevivência organizacional e cliente, a abordagem da FNQ (2011) utiliza-se dos mesmos argumentos formulados pelos autores clássicos da GQT ao defender que a primeira está em função da segunda:

A sobrevivência e sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas, e utilizadas [...] criando valor para conquistá-los e retê-los (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.15).

Além disso, ambas as abordagens visam à **criação de valor** de forma sustentável para o cliente e aumento da competitividade dos mercados. Este objetivo está presente tanto na missão da FNQ - “disseminar os fundamentos de excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.9) - quanto nos objetivos da disseminação da GQT na década de 1990 no Brasil. Segundo Campos (1989) a adoção do modelo japonês no setor industrial brasileiro aumentaria a competitividade internacional da indústria nacional, garantindo a sua sobrevivência, através do aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e da redução dos custos.

Em relação ao **desenvolvimento de parcerias**, as duas abordagens apresentam pontos de congruência ao incentivarem a cooperação entre a empresa e seus fornecedores, enfatizando a necessidade de serem constituídos laços de confiança e relações de longo prazo, além da seleção rigorosa dos seus fornecedores e capacitação dos mesmos. No entanto, a abordagem da FNQ (2011) amplia a necessidade de se desenvolver parcerias não só para os fornecedores, mas também com outras organizações, “potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, buscando benefícios para as partes envolvidas” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p. 13).

Outra semelhança presente nas duas abordagens diz respeito ao forte incentivo a **treinamentos intensivos para os colaboradores**. Na abordagem da GQT ao estilo japonês, Campos (1992) argumenta que o incentivo a treinamentos, educação e prática *on the job training*, para todas as funções e em todos os níveis das empresas, constituiu-se como estratégia fundamental para a implantação e sucesso do modelo de GQT. Já na abordagem da FNQ, o termo “capacitação e desenvolvimento da força de trabalho” é utilizado para abordar “treinamento intensivo”. Segundo a FNQ (2011), é preciso identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos

colaborados, criando programas que contemplem estas necessidades e, por fim, testar a eficácia destes programas através de avaliações de aprendizado com os funcionários.

Também são encontradas semelhanças na política de gestão de pessoas das duas abordagens. Já que, a “valorização das pessoas” constitui-se como um dos fundamentos da excelência em gestão propostos pelo MEG abordado no critério 6 denominado “pessoas”. Assim, valorizar as pessoas significa criar condições para que os colaboradores se realizem profissionalmente, desenvolvendo competências e maximizando o seu desempenho.

Já na abordagem proposta pela GQT, a gestão de pessoas deveria ocorrer por meio da política da “gerência do crescimento do ser humano na empresa”, onde a satisfação total dos colaboradores deve ser perseguida, visando redução do *turn-over* na empresa. Além disso, segundo Campos (1992), o trabalho deve ser encarado como fonte de alegria e satisfação para os funcionários, buscando um clima organizacional que conduza à emoção pelas atividades desempenhadas e o desenvolvimento de orgulho de fazer parte da empresa, por parte dos colaboradores. Neste sentido, as duas abordagens possuem uma visão humanista, ao menos no discurso, em relação à força de trabalho.

Em relação à **geração de valor**, as duas abordagens também apresentam semelhanças ao enfatizarem a importância deste fenômeno. Segundo a abordagem proposta pela FNQ (2011), a geração de valor relaciona-se ao alcance de resultados consistentes que atendam às partes interessadas, principalmente às necessidades dos clientes. Assim como enfatiza a abordagem da GQT, Campos (1989) argumenta que as organizações devem produzir seus *outputs* de modo a agregar valor para os clientes, além disso, o autor argumenta que os preços cobrados são função deste “valor” gerado. Além disso, as duas abordagens defendem que as decisões gerenciais devem ser tomadas com base em fatos e dados, considerando os riscos reais identificados, e não fatores subjetivos.

Por fim, a **visão por processos** também representa um elemento congruente entre as duas abordagens. Segundo esta visão, as organizações são vislumbradas como grandes processos, que se decompõe em sub-processos até a tarefa individual. Neste sentido, tanto a abordagem da FNQ (2011) quanto a GQT buscam a segmentação das atividades empresariais em processos, visando ao melhor controle e gerência das mesmas, inclusive no tratamento de eventuais não conformidades e

aplicação de ações corretivas. Apesar das duas abordagens apresentarem visão por processos, a abordagem da GQT confere uma ênfase muito maior à prática de “controle dos processos”, realizada de forma sistemática e padronizada através do Ciclo PDCA e Diagrama Ishikawa, diferentemente da proposta da FNQ (2011) que aborda de forma mais ampla e não prescritiva a gestão dos processos empresariais dentro do critério 7 denominado “processos”.

Principais semelhanças entre as abordagens GQT e MEG
Constituem-se em filosofias de gestão
Pressupõem pensamento sistêmico
Visam agregação de valor para o cliente
Buscam a melhoria contínua dos seus produtos e processos
Utilizam ciclo PDCA ou PDCL
Direcionadas para os resultados do negócio
Utilizam benchmarking
Possuem foco na satisfação do cliente e demais partes interessadas
Preconizam visão por processo
Defendem que as decisões gerenciais devem ser baseadas em fatos e dados
Preconizam políticas de valorização das pessoas
Incentivam a cooperação
Incentivam parcerias e desenvolvimento de fornecedores
Possuem políticas de treinamento intensivo para os colaboradores
Possuem cultura de inovação

Quadro 7: Principais semelhanças entre as abordagens GQT e MEG.
Fonte: Elaboração própria.

2.6.2 Diferenças

Segundo Jesus (2000), a gestão e análise das informações organizacionais não foram sistematizadas nem pela GQT da JUSE tampouco através das formulações dos clássicos da GQT, fato que, segundo o autor, constitui-se como uma lacuna do modelo. Já na abordagem da FNQ, a ênfase concedida à gestão das informações da organização e dos ativos intangíveis e conhecimento organizacional são fundamentos sistematizados no critério 5 denominado “informações e conhecimento” do MEG.

Apesar das muitas semelhanças descritas acima, as duas abordagens apresentam algumas incongruências. Alguns autores interpretam estas divergências como evolução ao modelo clássico da GQT, outros consideram que elas justificam

que o MEG constitui-se como uma abordagem completamente independente, apresentando pouca conexão com as abordagens “ultrapassadas” de GQT difundidas no Brasil na década de 1990. Deste modo, faz-se pertinente uma breve análise sobre os pontos de discordância entre elas.

A FNQ (2011) destaca que a metodologia dos critérios de excelência proposta pelo MEG não possui caráter prescritivo. Neste sentido, a preocupação é entender como as empresas realizam seus processos gerenciais e não prescrever a forma como estes deveriam ser realizados ou quais ferramentas e práticas de gestão deveriam ser empregadas, como era proposto pela abordagem da GQT difundida no Brasil nos anos 1990. Neste sentido, é possível que empresas consideradas de excelência façam uso de ferramentas, práticas e metodologias oriundas de outros modelos de gestão, inclusive da GQT.

Outro ponto de incongruência verificado entre as duas abordagens diz respeito ao destaque concedido às práticas de **sustentabilidade e responsabilidade socioambiental**. A abordagem da GQT, difundida no Brasil na década de 1990, não abarcava de forma direta estas questões no seu modelo. Já a abordagem da FNQ (2011) possui um olhar mais abrangente, tratando de forma direta estes temas através do critério 4 denominado “sociedade”. Segundo a FNQ (2011), a atuação das empresas precisa considerar o desenvolvimento sustentável da sociedade, visando preservar recursos ambientais e culturais para as futuras gerações.

Dentro do critério 4, a FNQ (2011) também enfatiza a necessidade de respeito à diversidade e promoção de ações que contribuam para diminuição das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia das empresas que optem pela adoção do MEG, proposta também não abarcada pela abordagem da GQT.

Além disso, a FNQ (2011) confere grande ênfase à prática da **liderança** em seu modelo de gestão por meio do critério 1 assim denominado, ao contrário do que demonstrou a abordagem da GQT. Segundo a fundação, os líderes devem atuar de forma aberta e democrática, buscando motivar os seus colaboradores, promover relações de qualidade e proteger as partes envolvidas. Neste sentido, o entendimento do fenômeno da liderança na abordagem desenvolvida pela FNQ (2011) parece ser, ao menos na teoria, mais abrangente do que a adotada pela GQT que não tratava de forma enfática a importância da liderança democrática em sua abordagem.

Em relação à visão de futuro e ao pensamento estratégico, a abordagem da GQT mantinha o seu foco na sobrevivência da empresa e até falava em visão de futuro

de forma ampla e superficial. Deste modo, na abordagem da GQT, a sobrevivência deveria ser garantida através do aumento da qualidade dos produtos e serviços e da redução dos custos organizacionais, pois ela depende intrinsecamente da satisfação total dos clientes.

Segundo Jesus (2000), na abordagem da GQT, desenvolvida pelos autores clássicos, já era recomendado que as empresas deveriam possuir visão de futuro, porém não foram sistematizadas ferramentas para analisar os cenários, elaborar estratégias, muito menos a sistematização de algo parecido com o planejamento estratégico amplamente difundido pelas empresas ocidentais na década de 1990. Segundo o autor, tais “inovações” só foram incorporadas posteriormente pelo JUSE. “A visão de médio/longo prazos e estratégia mostra que a JUSE deu ênfase ao Planejamento Estratégico incorporando-o na GQT” (JESUS, 2000, p.111).

Na abordagem da FNQ (2011), a visão de futuro também visa à perenização da empresa, mas o foco se desloca da satisfação do cliente para a compreensão dos fatores que afetam a organização (ambiente interno e externo), analisando tanto o longo quanto o curto prazo. Neste sentido, a FNQ (2011) através do critério 2 “estratégias e planos” confere maior ênfase à importância estratégica das análises ambientais para a sobrevivência organizacional. Assim, enquanto a abordagem da GQT preocupa-se primordialmente com a otimização do ambiente interno, o MEG incentiva fortemente análises do ambiente externo, principalmente por meio do uso de referenciais comparativos entre as práticas e resultados logrados pela organização adotante do MEG e suas concorrentes (ou empresas semelhantes), tanto no ambiente nacional quanto internacional, além de incentivar a adoção da metodologia do planejamento estratégico.

Outra das principais diferenças entre as abordagens diz respeito ao escopo assumido dentro do ambiente organizacional. A abordagem da GQT dá maior ênfase ao ambiente produtivo e padronização dos processos, e o MEG, proposto pela FNQ (2011), possui escopo mais amplo, abarcando mais equanimemente as várias funções organizacionais. Além disso, a padronização formal dos processos perde muito o destaque, comparada com a abordagem da GQT.

Outra diferença que pode ser destacada entre as duas é a interpretação sobre “cultura de inovação”. Enquanto a FNQ (2011) encoraja as organizações a inovarem em seus processos gerenciais de forma abrangente, incentivando a criatividade e o surgimento de novas ideias sem a necessidade de padronização posterior, a

abordagem da GQT incentivava a inovação apenas nos processos produtivos, já que os processos gerenciais eram prescritos pelo próprio modelo. Além disso, as inovações dos processos produtivos tinham como foco principal o estabelecimento do novo padrão para o processo, onde a melhoria passava a ser formalmente incorporada à organização.

Principais diferenças entre as abordagens GQT E MEG	
GQT	MEG
Modelo prescritivo	Modelo não prescritivo
Voltado para o sistema produtivo	Voltado para o sistema gerencial
Ênfase na qualidade	Ênfase na excelência
Voltado para indústrias	Voltado para todos os tipos de empresas
Voltado para empresas de médio e grande porte	Voltado para todos os portes de empresas
Foco no ambiente interno	Foco no ambiente externo e interno
Ênfase na padronização formal	Pouca ênfase na padronização formal
Não avalia a gestão ou confere premiações	Foco na avaliação da gestão e premiações
Emprego de ferramentas estatísticas	Não prescreve ferramentas
Foco na minimização das inconformidades	Pouca ênfase na minimização das inconformidades
Termo ausente	Ênfase na liderança
Termo ausente	Visa sustentabilidade e responsabilidade socioambiental
Termo ausente	Ênfase no planejamento estratégico

Quadro 8: Principais diferenças entre as abordagens GQT e MEG.

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA

O tema central abordado por esta dissertação configura-se na capacidade de transcendência dos modelos de gestão ao longo do tempo, em especial do modelo de GQT. Deste modo, o problema desta pesquisa focaliza as diferenças e semelhanças existentes em empresas participantes de programas de GQT na década de 1990 e atualmente (2013). Ressalta-se que este tema ainda é pouco explorado pela literatura, talvez por tratar-se de estudo de casos de desuso (ou fracassos) de modelos de gestão, contrariando as tendências atuais de busca por casos de sucesso (ou modismos gerenciais).

Deste modo, com base em Vergara (2010), esta pesquisa presta-se a fins exploratórios, ou seja, de descoberta, já que existem poucos trabalhos que exploram a transcendência de aspectos desenvolvidos e disseminados pela TQM nos modelos de gestão atuais, e de verificação, pois visa a confirmar ou não a transcendência de aspectos contidos neste modelo de gestão. Além disso, este estudo possui fins descritivos, pois visa descrever o fenômeno em questão, não tendo a pretensão de elucubrar prescrições.

Vergara (2010) explica que a análise de conteúdo consiste em uma técnica para o tratamento de dados, “que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2010, p. 7), prestando-se tanto a fins exploratórios quanto de verificação, “confirmando hipóteses ou suposições preestabelecidas” (VERGARA, 2010, p. 8). Por tanto, a análise de conteúdo é aquela que mais se adéqua aos objetivos deste estudo exploratório com fins descritivos.

Segundo Yin (2005), por tratar-se de acontecimento contemporâneo, por haver a possibilidade de entrevistas com pessoas envolvidas no processo de mudança organizacional e a opção por análises em profundidade, a estratégia de pesquisa mais adequada a ser adotada por este trabalho é o estudo de casos múltiplos. Já que a utilização do estudo de casos múltiplos propiciará uma visão mais completa do fenômeno em questão, aumentando a possibilidade de prospecções na medida em que não se restringe a uma empresa ou caso isolado.

Para utilização desta abordagem de pesquisa foram selecionadas 4 empresas que participaram do Movimento PQB, aplicaram programas de gestão pela qualidade total nos anos 1990 e que, posteriormente, foram vencedoras do PGQB. Portanto, são consideradas empresas que trilham o caminho rumo à excelência, sendo

reconhecidas pela excelência da sua gestão. A escolha da abordagem de estudo de casos múltiplos justifica-se através da possibilidade de realização de análise com enfoque temporal e comparativo, visando compreender se a função qualidade desempenhada por estas empresas, ao longo do tempo, foi sendo, ou não, modificada.

Em relação ao tipo de análise empreendida, constatou-se que a análise qualitativa adequa-se melhor ao objetivo desta pesquisa, uma vez que propicia uma análise em maior profundidade. Além disso, o número de organizações baianas que atendem aos requisitos da pesquisa é extremamente restrito, apenas quatro. Por isso, uma abordagem quantitativa não poderia ser realizada por conta de parâmetros amostrais muito reduzidos, portanto, com pouca relevância estatística. Assim, segundo a definição de Soares (2003), esta pesquisa terá caráter qualitativo, uma vez que o número de casos estudados não será representativo e o estudo “não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise do problema” (SOARES, 2003).

Em relação ao processo de construção desta pesquisa, primeiramente procedeu-se a uma minuciosa revisão da literatura às escassas referências bibliográficas pertinentes ao problema de investigação. A construção desta revisão de literatura concentrou-se nos trabalhos desenvolvidos pelos principais “gurus da qualidade” que aglutinaram-se formando o que se conhece hoje como o campo da gestão pela qualidade total. Faz-se importante destacar que ainda não existem consensos na literatura acerca de delimitações rígidas sobre o campo da GQT, já que trata-se da junção de diversas correntes teóricas oriundas de trabalhos de autores diversos.

Neste sentido, devido à grande fragmentação do campo e ausência de categorização amplamente reconhecida, não foi possível resgatar através da literatura um documento que estabeleça de forma suscita categorias de análise capazes de sistematizar o modelo de gestão pela qualidade total, segundo os principais trabalhos desenvolvidos pelos “gurus da qualidade”. Deste modo, esta dissertação confrontou-se com o desafio de desenvolver estas categorias, de modo a propiciar a verificação de quais delas permanecem na gestão atual das empresas alvo de pesquisa.

Diante deste desafio, neste trabalho foram definidas a *priori*, com base na literatura, quatro categorias para análise. Foram elas: princípios, práticas, ferramentas e metodologias. Segundo Vergara (2010), a definição das categorias para análise

precisa ocorrer conforme a grade escolhida. No caso desta dissertação optou-se pela grade mista.

Segundo Vergara (2010), na grade mista as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa são definidas preliminarmente, porém esta admite o rearranjo de categorias surgidas durante o processo de análise, podendo ocorrer subdivisões, inclusões ou exclusões, processo comum a pesquisas de caráter exploratório. Este recurso faz-se pertinente no contexto deste estudo, pois, por tratar-se de um tema ainda pouco explorado pela literatura, possibilita a emergência de aspectos relevantes a serem abordados que, por ventura, não tenham sido identificados até a etapa de coleta de dados, constituindo-se como o tipo de grade mais adequada à pesquisa em questão.

Finalmente, foi chegado o momento de definição dos meios para a coleta de dados. Os dados foram coletados primeiramente por meio de entrevistas exploratórias, seguida por análise documental, realização de entrevistas semiestruturadas, que foram apoiadas por questionários semiabertos e participação da pesquisadora como observadora nas ocasiões em que as empresas foram visitadas. Todas estas técnicas são utilizadas dentro da estratégia de pesquisa eleita por esta dissertação, “estudo de casos múltiplos”, e serão mais bem detalhadas nos próximos tópicos.

A construção dos roteiros de entrevista e questionários semiabertos basearam-se no “modelo de análise” (representado pela figura 10) de elaboração própria. Este modelo de análise parte do conceito geral “modelo de gestão”, considerando as dimensões GQT e MEG, desdobrando-se em indicadores representados pelas categorias: princípios, práticas, ferramentas e metodologias (maiores detalhamentos sobre a composição de cada uma destas categorias são encontrados no quadro 3).

Através deste modelo de análise é possível visualizar como os aspectos presentes no modelo de gestão pela qualidade total (implantado pelas empresas pesquisadas durante a década de 1990) podem ser comparados àqueles existentes atualmente nestas empresas (2013). Possibilitando a averiguação de quais deles foram capazes de transcender ao período inicial de grande disseminação da GQT.

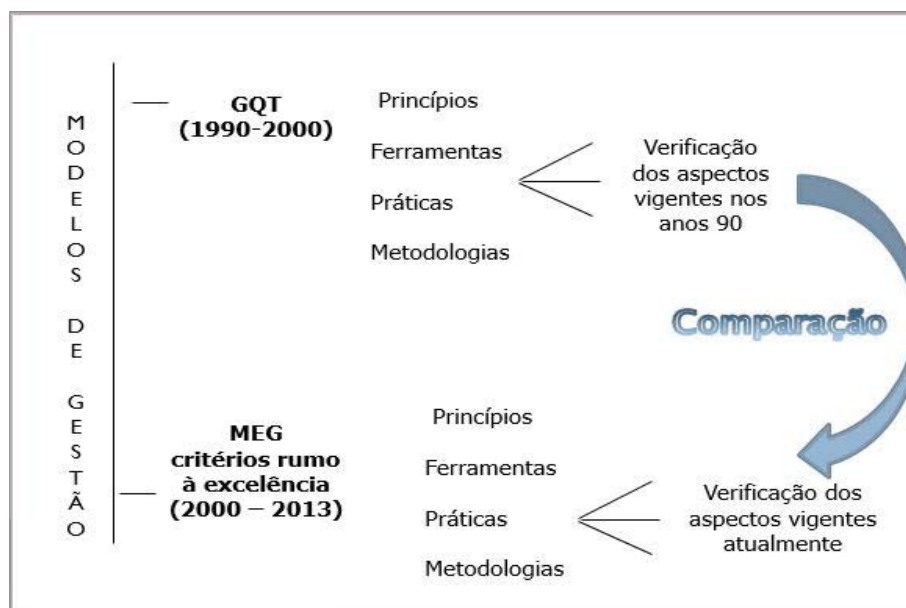


Figura 8: Modelo de análise.
Fonte: Elaboração própria.

3.1 ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS (TÉCNICA 1)

Buscando construir um diálogo entre a teoria estudada, as quatro categorias de análise definidas e o ambiente empresarial, optou-se primeiramente pela realização de entrevistas exploratórias com profissionais que atuam há mais de vinte anos na área da qualidade e que possuem conhecimento de todo o processo de busca da qualidade em diferentes ambientes organizacionais. Estas entrevistas exploratórias tinham o intuito de validar as categorias de análise definidas *a priori*, além de apoiar escolhas metodológicas capazes de esclarecer a inquietação que suscitou a realização desta pesquisa: “Para onde foi a GQT?”.

Em resumo, durante as entrevistas exploratórias constatou-se que muitos dos profissionais que estiveram envolvidos desde os processos de implantação da GQT na década de 1990 agora fazem uso do MEG, bem como as empresas em que eles atuavam.

Após a realização das entrevistas exploratórias, optou-se pela realização de pesquisa documental a fim de verificar a consistência dos dados colhidos nas entrevistas exploratórias. Ou seja, o objetivo era verificar se de fato as empresas que adotavam o modelo de gestão pela qualidade total na década de 1990 haviam migrado para o modelo de excelência em gestão. Afirmativa esta que se confirmou.

3.2. ANÁLISE DOCUMENTAL (TÉCNICA 2)

A análise documental ocorreu através da coleta de dados brutos em arquivos antigos da ABGC das décadas 1980/1990 e arquivos atuais que abordam as vencedoras dos PGQBs nos últimos anos. Esta pesquisa documental teve como objetivo compreender em que contexto surgiu o movimento pela qualidade no estado da Bahia, quais eram as empresas envolvidas neste processo e quantas delas foram vencedoras posteriormente do PGQB, ou seja, adotaram o MEG de forma consistente, a ponto de serem premiadas a nível estadual.

Os dados obtidos nesta etapa foram organizados e preparados para a geração dos produtos 1 e 2. O produto 1 constitui-se na tabela que organiza as possíveis empresas alvo da pesquisa e o produto 2 representa a contextualização histórica que trata do surgimento e evolução do movimento pela qualidade no estado da Bahia.

Os resultados gerados a partir da pesquisa documental cumpriram três etapas específicas:

- 1) Seleção dos Casos** - Identificação e seleção dos casos de organizações que adotaram a GQT na década de 1990 e que, posteriormente, foram consideradas organizações que trilham o caminho rumo à excelência (1998 a 2013).
- 2) Caso em Profundidade** – Seleção de um caso específico para análise em maior profundidade. A escolha pela empresa denominada “caso em profundidade” baseou-se na maior quantidade de trabalhos e pesquisas na área da qualidade já realizadas por outros pesquisadores na empresa em questão.
- 3) Casos de Expansão** – Seleção de mais três casos para análise, denominados pela pesquisadora como “casos de expansão”.

3.3 VISITAÇÃO AO CAMPO

Após realização da pesquisa documental, foi chegado o momento de iniciar a visitação ao campo de estudo, ou seja, os quatro casos abordados. Esta etapa consistiu na realização de pesquisa de campo com empresas que durante a década de 1990 adotaram programas de gestão pela qualidade total e que posteriormente foram premiadas pela FNQ através do PGQB.

A etapa de visitação ao campo teve como objetivo comparar princípios, práticas, ferramentas e metodologias empreendidas por estas empresas no período em que elas adotavam programas de GQT (década de 1990) e atualmente (ano de 2013), visando à qualidade nos seus processos, produtos e serviços.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas (técnica 3)

As entrevistas semiestruturadas foram uma das técnicas utilizadas na etapa de pesquisa de campo (no caso em profundidade e também nos casos de expansão). Assim, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores das áreas de qualidade das empresas selecionadas. Três delas com ex-funcionários das empresas que participaram da implantação da GQT na década de 1990 e mais cinco com funcionários atuais, sendo dois de cada uma das quatro empresas selecionadas.

3.3.2 Questionários semiabertos de apoio (técnica 4)

Os questionários semiabertos foram utilizados como instrumentos de apoio às entrevistas. Neles foram sistematizadas as quatro categorias de análise pré-definidas, sendo, portanto, uma técnica mais objetiva de coleta de dados que permitiu a verificação, de forma direta e em pouco espaço de tempo, de aspectos relevantes para o cumprimento dos objetivos desta dissertação.

3.3.3 Observação (técnica 5)

Por fim, a técnica de observação foi utilizada durante a etapa de visita às empresas e entrevista com os colaboradores. Esta técnica possibilitou a verificação de aspectos subjetivos que nem sempre podem ser captados apenas pelo discurso. Além disso, o emprego desta técnica ajudou na compreensão e julgamento entre o discurso do entrevistado e a realidade do ambiente organizacional em que ele está inserido.

Após realizar a coleta dos dados por meio das cinco técnicas descritas acima, procedeu-se à etapa de tratamento de dados. No caso das entrevistas, partiu-se à sua transcrição, quando gravadas. Em seguida, foi feita leitura minuciosa de todo o

material selecionado durante a etapa de coleta de dados. Por fim, os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo.

Para realização da análise de conteúdo foi necessário primeiramente definir as unidades de análise utilizadas. No caso desta dissertação, as “expressões, frases e parágrafos” foram eleitas como unidades de análise. Além disso, segundo Vergara (2010), a análise de conteúdo precisa apoiar-se em procedimentos. No caso desta pesquisa, serão utilizados tanto procedimentos estatísticos básicos quanto interpretativos.

Os procedimentos estatísticos utilizados na análise de conteúdo empreendida por este trabalho foram bem elementares, valendo-se apenas de análises de frequência. Já os procedimentos interpretativos foram mais elaborados. Com base em Vergara (2010), a interpretação dos dados coletados neste estudo ocorreu por meio de emparelhamento (*pattern-matching*). De acordo com a autora, nesta modalidade os resultados encontrados no estudo devem ser comparados ao referencial teórico utilizado. Portanto, o emparelhamento constitui-se no procedimento de interpretação dos dados mais adequado ao objetivo específico desta dissertação.

Por fim, os resultados obtidos foram confrontados com as hipóteses que deram suporte à investigação, o questionamento principal que suscitou esta pesquisa foi resgatado e a conclusão foi elaborada.

Em relação às dificuldades e desafios deste trabalho, a pesquisadora destaca o acesso restrito às pessoas que participaram da implantação da GQT durante a década de 1990 nas empresas pesquisadas, pois muitas delas se desligaram por diferentes razões. Além disso, a possibilidade de perda de alguns documentos naquela década que descrevem os procedimentos e ferramentas empreendidas nos programas de GQT utilizados pelas empresas no período.

4 O MOVIMENTO PELA QUALIDADE NO ESTADO DA BAHIA

Lima (1994) afirma que os resultados positivos alcançados por empresas japonesas propiciaram o surgimento de um “clima de euforia” para a adoção de programas de qualidade total no Brasil, principalmente na década de 1980. Assim como ocorreu em outras partes do território nacional, o estado da Bahia também buscou se inserir neste contexto.

Segundo Jesus (2000), o início do contato do Brasil com a GQT ocorreu no princípio da década de 1980, quando filiais de empresas multinacionais norteamericanas iniciaram a implantação dos CCQs, imaginando que estes fossem o “diferencial japonês de competitividade”. Como exemplos, o autor cita as empresas: Johnson & Johnson, IBM e ENGEX. Porém, o autor pontua que “o *boom* da qualidade” ocorreu justamente de 1991 a 1997 – justamente com 10 anos de atraso em relação aos EUA e 40 em relação ao Japão” (JESUS, 2000, p.43).

Segundo Jesus (2000), no estado da Bahia, a GQT foi adotada primeiramente pela Petrobrás, nos anos 1980, com enfoque principalmente no controle e garantia da qualidade. Posteriormente, na década de 1990, outras empresas baianas começaram a aderir aos programas de GQT, dentre elas o autor cita a Caraíba Metais (como pioneira), COELBA, TELEBAHIA, Politeo, USIBA, EMBASA, FIEB, Águia Branca, CHESF, dentre outras.

A inserção das empresas baianas no movimento pela busca de padrões de qualidade será relatada neste trabalho através da técnica de pesquisa denominada análise documental. Esta técnica foi considerada a mais adequada, pois não foram encontrados trabalhos acadêmicos com robustez suficiente descrevendo o processo em questão. Os documentos foram coletados em arquivos físicos da ABGC, por não estarem disponíveis em meios eletrônicos. Tais documentos compreendem folhetos, cartas e resumos distribuídos aos participantes e promotores do movimento; tais documentos são referenciados como: Programa de Qualidade Bahia (PQB) - Plano de atividades para 1995/1996; Programa de Qualidade Bahia - Garantia de Competitividade, Salvador, 1996; e Carta da Bahia - O Estado, a Universidade e o segmento empresarial reunidos em torno do tema Qualidade Bahia – Garantia de competitividade, Salvador, 1996.

A análise documental empregada nesta etapa da pesquisa teve como finalidade a identificação de informações factuais nos documentos, buscando aproximar-se de

aspectos condizentes com o objetivo geral deste trabalho. Neste sentido, busca-se com esta técnica identificar em que contexto surgiu o movimento pela qualidade no estado da Bahia, qual sua missão, objetivos e metas, quais as principais ações desenvolvidas e prioridades; além da descrição das empresas mantenedoras do programa, pois quatro delas se configuraram como alvo de pesquisa na etapa de estudo de casos múltiplos.

O Programa Qualidade Bahia caracterizou-se como um movimento lançado em seminário realizado em dezembro do ano de 1992, liderado pela Federação das Indústrias, através das empresas Caraíba Metais, Deten e Ceman, com o apoio do Governo do Estado. No documento intitulado “Plano de atividades para 1995/1996” consta que o grupo de empresas que apoiam o programa se expandiu no ano de 1994. O movimento tinha a visão de desenvolver o estado da Bahia em termos econômicos, através da melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços.

O seminário, ocorrido em dezembro de 1992, além de inaugurar o movimento PQB, gerou conclusões que fundamentaram a construção do produto mais conhecido do movimento, a “Carta da Bahia”. Este documento sintetiza um conjunto de ideias geradas através de grupo de estudos com representantes da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), dentre outras instituições governamentais e de algumas empresas privadas, tal carta era considerada como “base do programa”.

Ressalta-se nas Bases do programa a necessidade de sistemas competitivos, de sociedade competitivas e a implantação da Qualidade Total com novos modelos de gestão *sine qua son* para se obter competitividade em mercados abertos, onde a competição ocorre a nível internacional (PGQB, 1995).

A Figura 9 relaciona os termos contidos no documento “Carta da Bahia” na mesma ordem que estes encontram-se dispostos no documento original.

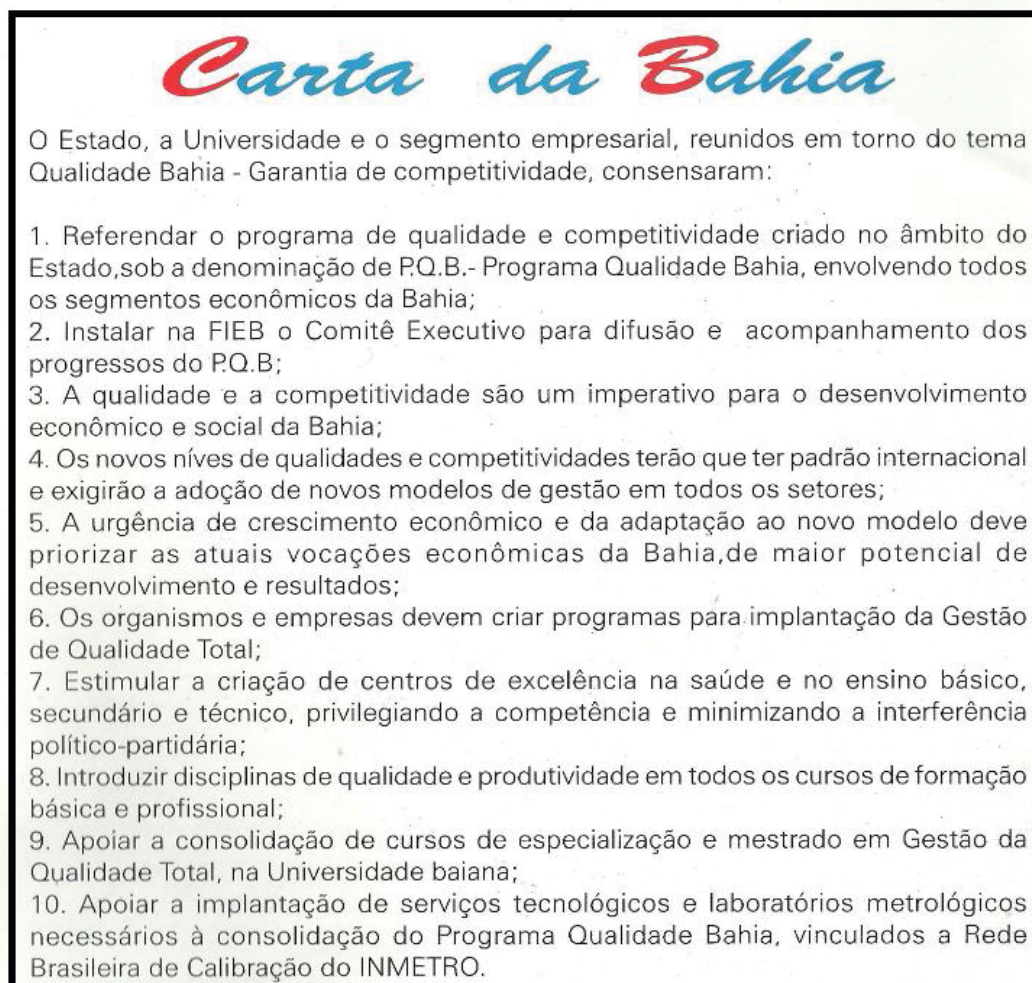


Figura 9: Carta da Bahia.
 Fonte: PROGRAMA... (1995a).

Em relação à missão do programa, os documentos destacam “promover a adoção dos conceitos e técnicas da qualidade pelas empresas e instituições do estado da Bahia, buscando a qualidade sistêmica” (PROGRAMA..., 1995a). Já em relação à organização, o programa era orientado por um conselho consultivo, constituído por todas as empresas e entidades mantenedoras. Era de responsabilidade do conselho aprovar metas, plano de ação e orçamento do programa. Por fim, a operacionalização do programa era conduzida por um comitê executivo, desdobrando suas ações em setores de atividade.

No ano de 1994 foi assinado um convênio que ratifica o suporte do governo do estado ao movimento, além da Federação das Indústrias, do Comércio, Associação Comercial, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), UFBA (Universidade Federal da Bahia), UCSAL (Universidade Católica de Salvador),


ABI (Associação Baiana de Imprensa) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi); a este último foi designada a secretaria do programa.

Além das entidades anteriormente mencionadas, o documento também destaca mais 25 empresas privadas e públicas intituladas empresas mantenedoras, “algumas delas com avançados Programas de Qualidade, como: Caraíba Metais, Telebahia, Petrobrás, Ceman, Ucar, Coelba, Politenó” (PROGRAMA..., 1995b). A lista completa das entidades mantenedoras do PQB encontra-se disposta na Figura 10.

ENTIDADES MANTENEDORAS DO PQB

Associação Comercial da Bahia
 Acrinor - Acrinolitrla do Nordeste S/A
 Caraiba Metais S/A
 Coelba - Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
 Ceman - Central de Manutenção Ltda.
 CQR - Companhia Química do Recôncavo
 CBTU - Companhia Bahiana de Trens Urbanos
 Chesf - Companhia Hidroelétrica do São Francisco
 Codeba - Companhia das Docas do Estado da Bahia
 Cerb - Companhia de Engenharia Rural da Bahia
 Deten Química S/A
 ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
 Embasa - Empresa Bahiana de Águas e Saneamento
 Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações
 FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia
 FECEB - Federação do Comércio do Estado da Bahia
 Governo do Estado da Bahia
 Secretaria do Planejamento Ciência e Tecnologia /
 CADCT - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 Nitrocarbono S/A
 Politenó Indústria e Comércio S/A
 Polialden Petroquímica S/A
 Pronor Petroquímica S/A
 PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S/A
 RFFSA - Rede Ferroviária Federal S/A
 SEBRAE/BA - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Bahia
 USIBA - Usina Siderúrgica da Bahia
 UCAR - Produtos de Carbono
 TELEBAHIA - Telecomunicações da Bahia S/A
 Tequimar - Terminal Químico de Aratu

PROGRAMA



End: Rua Edistio Pondé, 259, STIEP - Edf. Dr. Albano Franco (térreo)
 Tel: (071) 372 - 1392 e 372 - 1393 - fax: (071)-372 1299
 iel@sunrnp.ufba.br - CEP 41.760.310 - Salvador- Bahia-Brasil

Figura 10: Entidades mantenedoras do PQB.
 Fonte: PROGRAMA... (1995b).

O organograma que representa graficamente as relações de subordinação estabelecidas pelos conselhos, comitês, secretarias e núcleos que compunham o movimento é apresentado na Figura 11:



Figura 11: Organograma PQB.
Fonte: PROGRAMA... (1995c).

Como estratégia de ação, o movimento PQB (1995) destaca a necessidade de serem levantados setores socioeconômicos alvo de mobilização para comandarem o processo em suas respectivas áreas. Segundo a FNQ (2011), “entre 1992 e 1996, a mobilização ocorreu principalmente através da atuação de Comitês Setoriais e esteve orientada para a sensibilização inicial das organizações” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.1). A relação mais detalhada da composição dos comitês setoriais é apresentada na Figura 12:



Figura 12: Comitês setoriais.
 Fonte: PROGRAMA... (1995d).

Neste sentido, o objetivo geral do PQB (1995) constituía-se na promoção e coordenação de ações que visassem à implantação, bem sucedida, de programas de qualidade total em organizações socioeconômicas do estado da Bahia, visando ao desenvolvimento da competitividade sistêmica. Este objetivo geral foi destrinchado em objetivos específicos que detalhavam ações que visavam ao seu alcance.

Dentre todos os objetivos específicos, este trabalho destaca: 1) a conscientização e mobilização de empresas e entidades; 2) o desenvolvimento de processos de Gestão pela Qualidade Total para dirigentes, incentivo a implementação de disciplinas que abordem a temática “qualidade” no ensino público e privado; e 3) o estímulo à implantação do modelo de Gestão pela Qualidade Total nos serviços públicos, micro e pequenas empresas do estado, apoiando consultorias e órgãos de pesquisa na difusão de estudos sobre metodologias e sistemas de Gestão pela Qualidade Total.

O movimento PQB também tinha o papel de monitorar a disseminação de programas de qualidade total e certificações em empresas baianas. O documento revela que em 1991 pesquisa realizada pelo IEL identificou 6 empresas implantando

programas de gestão com qualidade. Em 1994 um novo levantamento foi conduzido, indicando 207 empresas e instituições com programas de qualidade em implantação, sendo 14 certificadas pela ISO-9000. Já para o ano de 1995, o movimento tinha como meta a atingir o número de 360 empresas com programas de qualidade e 15 certificadas; os resultados alcançados surpreenderam as expectativas. Na verdade, foram 413 com programa de qualidade e 39 certificadas. Como meta para o ano de 1996, o movimento pretendia superar 600 empresas inseridas nos programas de qualidade e 50 certificadas

As principais ações desenvolvidas pelo movimento PQB incluíam a realização de seminários, palestras, conferências, mesas redondas para troca de experiências, pesquisas sobre qualidade e reuniões que abordavam temáticas como a educação pela qualidade, a qualidade em serviços, como implantar a Gestão pela Qualidade Total, o programa 5S, ISO-9000 e ISO-14.000, experiências de empresas etc. Além da articulação para a criação de um prêmio da qualidade no estado da Bahia (o que só ocorreu mais tarde com a criação da ABGC e do PGQB, como será relatado posteriormente). O PQB é considerado como movimento, pois este não oferecia qualquer tipo de premiação ou certificação, destinando-se apenas a difundir a implantação de programas de Gestão pela Qualidade Total nas empresas baianas e incentivar processos de certificação no âmbito das organizações de todos os setores e portes, caracterizando-se como iniciativa pioneira no estado da Bahia.

4.1 ASSOCIAÇÃO BAIANA PARA GESTÃO COMPETITIVA - ABGC

Todo material técnico sobre os critérios rumo à excelência e compromisso com a excelência é gerado pela FNQ por meio de comitês com participação de representantes dos estados. No caso do estado da Bahia, este é representado pela Associação Baiana para Gestão Competitiva (ABGC). A ABGC tem sua origem no Programa Qualidade Bahia (PQB) lançado em 1992, e incorpora a tradição, os valores e princípios difundidos durante o movimento PQB.

A ABGC é uma associação civil sem fins lucrativos, criada em 2004, que tem como missão a promoção da melhoria da gestão das organizações, visando contribuir para a competitividade sistêmica do estado da Bahia e a qualidade de vida dos cidadãos (ABGC, 2012). A ABGC atua em diferentes linhas: mobilização, educação e

treinamento, avaliação da gestão, projetos especiais, projeto gestão para a inovação, comitês setoriais (saúde e educação), premiações (PGQB e MPE Brasil), entre outras.

A associação atualmente é responsável pela concessão do Prêmio Gestão Qualidade Bahia. O PGQB constitui-se como um reconhecimento às “organizações que se destacam em relação à adoção de práticas de gestão alinhadas aos princípios da excelência, obtendo conseqüentemente, resultados que atendam as necessidades das partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, força de trabalho, comunidade e sociedade)” (ABCG, 2012, p.8). É importante destacar que o PGQB tem como referência os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pode ser obtido por organizações públicas, privadas, de capital misto, nacional ou estrangeiro, com ou sem fins lucrativos, exigindo-se, contudo, que estas tenham sede ou unidades no estado da Bahia, de qualquer porte ou segmento (ABGC, 2012).

A premiação do PGQB, instituída em 1997, traduz-se pela entrega de uma placa para o Nível I e troféus (bronze, prata e ouro) para o Nível II, tendo como referência os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A empresa premiada no Nível I “destaca-se em relação às demais organizações que estão em estágio inicial de implementação de práticas gerenciais adequadas aos requisitos dos 8 Critérios” (ABGC, 2012, p. 9). Já a empresa premiada com Troféu Bronze, além das características exigidas para a premiada Nível I, tem as suas práticas gerenciais adequadas aos requisitos dos 24 itens da avaliação; a premiada com o Troféu Prata “apresenta sistema de gestão, com bons resultados em relação aos 24 itens da avaliação” (ABGC, 2012, p. 9); e, por fim, a premiada com o Troféu Ouro se destaca “também pelos resultados alcançados através da implementação de práticas gerenciais adequadas, proativas e com uso sistematizado” (ABGC, 2012, p. 9). Neste caso a ABGC considera que a organização já alcançou um nível de maturidade em gestão suficiente para a candidatura ao PNQ

As premiações são concedidas com base em critérios objetivos, ou seja, através de análises estatísticas do desempenho das candidatas (pontuação total e por item/critério), considerando a linha de corte estabelecida, de acordo com as pontuações das demais candidatas segregadas por Nível (I e II). Assim, com relação às modalidades de premiação abordadas acima, estas podem ser melhor visualizadas através da Figura 13.

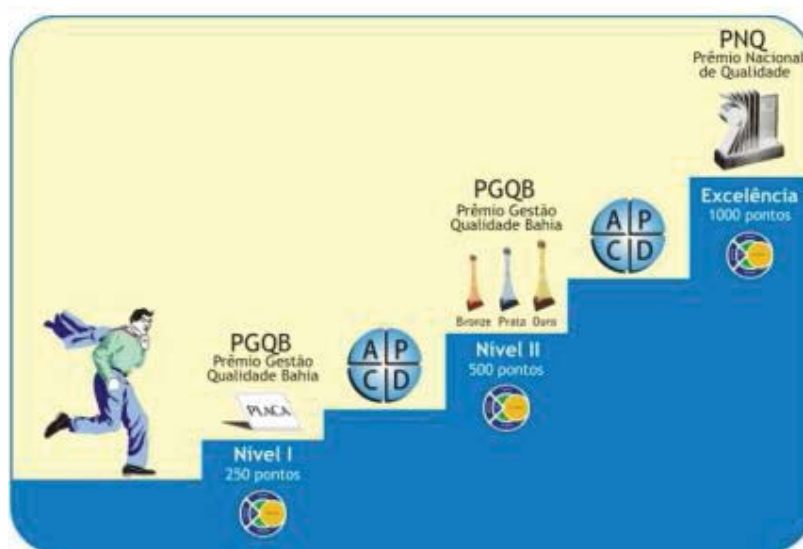


Figura 13: Caminho para a excelência.
 Fonte: Critérios de excelência – FNQ (2011, p. 15).

A ABGC (2012) acredita que a adoção dos fundamentos da excelência e dos critérios de excelência, por parte das empresas vencedoras do PGQB, permite a estas organizações refletirem e agirem pró-ativamente no enfrentamento das crises ambientais, pois estas passam a ser guiadas por metodologias e ferramentas que propiciam uma visão sistêmica na condução da sua gestão.

A ABCG (2012) argumenta que a participação no prêmio confere às organizações envolvidas no processo uma série de vantagens. Dentre elas, a associação destaca: a prática da aprendizagem organizacional, através da avaliação de suas práticas de gestão baseada na metodologia do rumo à excelência (500 pontos), compromisso com a excelência (250 pontos) e métodos de trabalho, além do ganho de reconhecimento público como “organização que trilha a jornada pela excelência” (ABGC, 2012, p. 3), ou seja, a organização poderá usufruir da visibilidade do prêmio para efeito publicitário.

5 A SELEÇÃO DAS EMPRESAS ALVO DA PESQUISA EMPÍRICA

Após realizar toda a contextualização do campo teórico a ser estudado, é chegado o momento de seleção das possíveis empresas alvo de pesquisa empírica deste estudo. Primeiramente é preciso esclarecer que a seleção das empresas obedece a alguns critérios. A princípio é necessário que a organização esteja localizada no estado da Bahia, por questões de acessibilidade da pesquisadora e dos recursos disponíveis para a execução deste trabalho. Além disso, é necessário que a empresa tenha participado do Movimento pela Qualidade no Estado da Bahia, ou seja, tenha sido uma empresa mantenedora do Programa Qualidade Bahia (PQB) a partir no ano de 1992.

O terceiro critério de seleção diz respeito à implantação de programas de GQT durante a década de 1990. Ou seja, é necessário que a empresa tenha feito esforços para a implantação deste tipo de programa neste período. Por fim, é preciso que a organização tenha adotado os critérios rumo à excelência (500 pontos) estabelecidos pela FNQ e tenha sido vencedora do PGQB, sendo reconhecida nacionalmente como empresa que trilha o caminho rumo à excelência. Este critério garante que a empresa possui reconhecimento sobre a excelência das suas práticas de gestão, além de saúde financeira e relativa estabilidade no mercado ou setor que atua.

Os dados necessários para a seleção das empresas foram coletados por meio de análise documental nos arquivos da ABGC das décadas de 1980 e 1990, nos manuais da FNQ, onde são publicadas todas as empresas vencedoras das premiações nacionais, setoriais e regionais, além das informações obtidas em entrevistas exploratórias com funcionários e parceiros antigos da ABGC. Faz-se necessário esclarecer que os documentos citados acima são de conhecimento público, pois foram, em diferentes momentos, publicados em manuais, sites na internet ou folhetos.

As empresas que atenderam a todos estes critérios foram: Caraíba Metais S/A; Coelba – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia; Detén Química S/A; e ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. As empresas Politen e Polialden foram excluídas da amostra, pois foram incorporadas pelo grupo Braskem S/A, perdendo muitas das suas características originais. A Embasa também teve de ser excluída, pois participou do Movimento PQB, prêmios da ABGC e implantação de programas de GQT por meio de diferentes unidades autônomas. Portanto, a inclusão

desta empresa na pesquisa poderia diminuir a confiabilidade e coesão da amostra. O quadro que apresenta os resultados desta seleção é apresentado abaixo:

Entidades Mantenedoras do PQB 1992-1998	Empresas Premiadas pelo PGQB 1998 - 2011	Ciclo	Tipo de Premiação	Empresas possíveis de serem pesquisadas em 2013	Adotou Prog. GQT na déc. 90
Associação Comercial da Bahia	Brasilgás	2011	Troféu Prata	ECT - Emp. Bras. de Correios e Telég.	x
Acrinor	Cervejaria Kaiser Nordeste S/A	2011	Troféu Bronze	Coelba - Comp. de Elet. do est. da Ba.	X
Caraibas Metais S/A	Tenace Engenharia e Consultoria Ltda	2011	Troféu Bronze	Deten química S/A	x
Coelba - Comp. de Eletric. do est. da Ba.	Odebrecht S.A	2009/10	Troféu Ouro	Caraíba Metais	X
Ceman	Brasilgás	2009/11	Troféu Bronze		
CQR - Companhia Química do Recôncavo	Qualidados Eng. Inf	2009/12	Troféu Bronze		
CBTU - Comp. Bahiana de Trens Urbanos	Renova Lavanderia	2009/13	Troféu Bronze	Empresas que atendem aos critérios, mas não existem mais	
Chesf	Cromex bahia	2008	Troféu Ouro		
Codeba	Idea Digital	2008	Troféu Prata	Politeno Ind. Comércio	
Cerb	Cegelec	2008	Troféu Bronze	Polialden Petroquímica	
Deten química S/A	ECT - Emp. Bras. de Correios e Telégrafos	2008	Troféu Bronze		
ECT - Emp. Bras. de Correios e Telég.	Mana Engenharia e Consultoria	2008	Troféu Bronze	Atende aos critérios, mas participou do PGQB com diferentes unidades	
Embasa - Emp. Baiana de Águas e San.	Petrobrás / Ref. Landulpho Alves - RLAM	2007	Troféu Ouro		
Embratel	Cromex bahia	2007	Troféu Prata	Embasa - Unid. de Negócios de Camaçari	
FIEB	ECT - Emp. Bras. de Correios e Telégrafos	2007	Troféu Bronze		
FECEB	Idea Digital	2007	Troféu Bronze		
Nitrocarbono S/A	Qualidados Eng. Inf	2007	Troféu Bronze		
Politeno Indústria e Comércio S/A	Coelba - Comp. de Eletric. do est. da Ba.	2006	Troféu Ouro		
Polialden Petroquímica S/A	Embasa - Unid. de Negócios de Camaçari	2006	Troféu Ouro		
Pronor Petroquímica S/A	Exército	2006	Troféu Prata		
Petrobrás - Petróleo Brasileiro S/A	Embasa - Unid. de Negócios de Itabuna	2006	Troféu Bronze		
RFFSA - Rede Ferroviária Federal S/A	Embasa - Unid. de Neg. de Vitória da Conq.	2006	Troféu Bronze		
SEBRAE/BA	Embasa - Unid. de Neg. Federação	2005	Troféu Ouro		
USIBA	Coelba - Comp. de Eletric. do est. da Ba.	2005	Troféu Prata		
UCAR	Embasa - Unid. de Negócios de Camaçari	2005	Troféu Prata		
TELEBAHIA	Cromex bahia	2005	Troféu Bronze		
TEQUIMAR	Embasa - Unid. de Negócios de Itabuna	2005	Troféu Bronze		
	Embasa - Unid. de Neg. de Vitória da Conq.	2005	Troféu Bronze		
	Deten química S/A	2004	Troféu Ouro		
	Coelba - Comp. de Eletric. do est. da Ba.	2004	Troféu Prata		

	Embasa - Unid. de Negócios Cabula	2004	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Negócios Federação	2004	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Negócios de Pirajá	2004	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Negócios de Camaçari	2004	Troféu Bronze		
	Embasa - Unid. de Negócios de Itabuna	2004	Troféu Bronze		
	Mineração Caraiba	2003	Troféu Ouro		
	Deten química S/A	2003	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Negócios Federação	2003	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Neg. Paulo Afonso	2003	Troféu Prata		
	Coelba - Comp. de Eletric. do est. da Ba.	2003	Troféu Bronze		
	Embasa - Unid. de Negócios Bolandeira	2003	Troféu Bronze		
	Embasa - Unid. de Negócios de Pirajá	2003	Troféu Bronze		
	Embasa - Unid. de Negócios Cabula	2003	Troféu Bronze		
	Embasa - Superintendência Metropolitana	2002	Troféu Ouro		
	Mineração Caraiba	2002	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Neg. Paulo Afonso	2002	Troféu Bronze		
	Bahia Sul Celulose	2001	Troféu Ouro		
	Embasa - Superintendência Metropolitana	2001	Troféu Prata		
	Mineração Caraiba	2001	Troféu Prata		
	Embasa - Unid. de Neg. Paulo Afonso	2001	Troféu Bronze		
	Fiesta Hotel	2001	Troféu Bronze		
	SESI - Regional Bahia	2000	Troféu		
	Polialden Petroquímica	2000	Troféu		
	Gerdau - Usiba	2000	Troféu		
	SENAI - Cetind	1999	Troféu		
	Petrobrás - Unid. de Exp. e Prod. da Ba	1999	Troféu		
	Politeno Ind. Comércio	1999	Troféu		
	Cetrel S.A	1998			
	Caraiba Metais	1998			
	OPP Polietilenos	1998			

Quadro 9: Seleção das empresas alvo de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria.

6 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados dos quatro estudos de casos selecionados e apresentados no quadro 10. Conforme explicitado na metodologia, primeiramente será descrito o caso em profundidade, em seguida os três casos de expansão. Relembrando que a coleta dos dados para execução destes relatórios foi realizada através da análise de documentos corporativos, observação durante visitas às empresas, execução de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários de apoio com responsáveis pela implantação da GQT na década de 1990 e do MEG nos anos 2000 e/ou principal responsável pela área de gestão da qualidade atualmente na empresa.

Em virtude da não autorização da divulgação do nome de algumas empresas, estas serão denominadas: Empresa X (caso em profundidade), Empresas Y, Z e W (casos de expansão), com o objetivo de facilitar a apresentação dos resultados.

6.1 A EMPRESA X - CASO EM PROFUNDIDADE

A unidade denominada “empresa X” opera no ramo da mineração (fundição e refino de cobre primário) desde 1982, está situada no município de Dias D’Ávila, localizada no polo petroquímico de Camaçari. Até 1988, a empresa era estatal, sendo privatizada em agosto deste mesmo ano, fruto da política de privatizações promovidas pelo Governo Federal naquele período. A partir de 1996, a unidade que representa a empresa X passou a integrar um grande grupo de empresas brasileiras de classe internacional na área de metais não ferrosos, atualmente a unidade da empresa X conta com mais de 800 funcionários registrados.

Apesar da empresa originária desta pesquisa passar a integrar um grande grupo, sendo referida como “unidade Bahia”, o segundo entrevistado (responsável pela gestão da qualidade atualmente) pontuou que “até hoje cada unidade tem o seu próprio sistema de gestão, sistema de gestão da qualidade, etc. As unidades ainda não falam a mesma língua, é como se cada uma fosse gerenciada de modo autônomo”. Deste modo, ainda é possível realizar análise temporal comparativa considerando apenas esta unidade, mesmo neste novo contexto de integração.

6.1.1 O modelo de GQT na empresa X

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados coletados através de análise documental e, sobretudo, aqueles coletados durante entrevista semiestruturada com um dos responsáveis pela implantação do programa de GQT (anos 1990) na empresa X, com ênfase nas três primeiras questões do Roteiro de Entrevista 1 (APÊNDICE C), parte integrante dos apêndices desta dissertação. Deste modo, foram apresentados os motivos que levaram a empresa a implantar GQT, o processo de implantação do programa de GQT e, por fim, as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

A empresa X iniciou a implantação da GQT em 1991. Naquele período, a organização vislumbrava neste novo modelo de gestão a possibilidade de sobrevivência frente à crise provocada pela queda das barreiras de importação (abertura econômica do país e desmantelamento do sistema de fixação de preços pelo Conselho Interministerial de Preços - CIP).

Anteriormente à abertura econômica, a empresa só vendia mediante pagamentos antecipados, as entregas só ocorriam após a identificação dos depósitos feitos pelos clientes e o aumento dos preços ocorria sob consentimento do CIP, o que em uma economia inflacionária acabava ocorrendo com frequência. Em 1990, o Governo Federal extinguiu o CIP e reduziu as barreiras de importação. A empresa X, que no ano de 1989 apresentou grande lucro, nos dois anos que se seguiram acumulou enormes prejuízos de aproximadamente 77 e 55 milhões de dólares. Em resumo, antes de 1990, as preocupações com produtividade, competitividade e redução de custos não eram as mesmas de um cenário de abertura econômica. Neste sentido, a adoção da GQT pela empresa constituía-se como esperança de melhoria drástica da sua gestão, sob pena de falência. Frente a este cenário, a direção da empresa X decidiu-se por iniciar a implementação do Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT), em outubro de 1991 (JESUS, 2000)

Neste mesmo ano, foi elaborado o primeiro plano para implantação da GQT e firmado contrato com a Fundação Cristiano Ottoni (FCO). Também foram iniciados diversos programas de capacitação, inclusive de complementação de escolaridade para mais de 200 colaboradores que não tinham primeiro e segundo graus completos. A partir de 1992 foram realizados diversos seminários e treinamentos sobre GQT. A condução dos treinamentos nas práticas, princípios, ferramentas e metodologias da

GQT foi realizada de forma muito intensa, além de outros voltados para capacitação específica na função de cada colaborador e de conhecimentos gerais.

O processo de implantação do programa de GQT na empresa X foi considerado por especialistas como rápido. Em um prazo de três anos, a empresa já havia alcançado um patamar avançado de implantação. As metas estabelecidas foram atingidas, inclusive o ganho de lucratividade dos quarenta milhões, meta audaciosa fixada pela administração da empresa. Em relação aos índices analisados por Jesus (2000), durante o processo de implantação do modelo verificou-se que não houve uniformidade em termos de melhoria constante em todos os índices. Porém, constatou-se que durante todo o processo a melhoria da produção e da produtividade deu-se de forma consistente, fato que não ocorreu com os índices de clima organizacional, que só foram melhorados entre 1998 e 1999. “Também os indicadores de segurança e meio-ambiente não apresentaram um saldo positivo como um todo” (ABEL, 2000, p. 139).

Em relação às dificuldades enfrentadas para a implementação da GQT, foi citada a grande demanda exigida pelo programa em termos de horas de treinamento, fato que gerava custos, além da necessidade de deslocamento de postos chave da força de trabalho para atenderem aos diversos cursos. O entrevistado 1 (um dos responsáveis pela implantação do programa da década de 1990) também pontuou que o comprometimento da alta administração com o programa foi muito grande, fato que ajudou o programa a vencer resistências por parte dos colaboradores.

6.1.2 PPFM implementadas no período da GQT

Nesta seção foram apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 1 (APÊNDICE B) aplicado com um dos responsáveis pela implantação do programa de GQT na empresa X durante os anos 1990. Deste modo, foram expostos e analisados os princípios, práticas, ferramentas de metodologias (PPFM), resgatados na literatura sobre GQT, adotados pela empresa X durante a década de 1990.

Primeiramente, foram apresentados os resultados referentes aos seis princípios pré-estabelecidos. Neste bloco, foi verificado o atendimento a 100% dos princípios dentro do modelo de GQT implementado na empresa X. Foram eles: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; busca pelo melhoramento

contínuo; visão humanista; e ações orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem).

Em seguida, foi analisada a aderência às 60 práticas resgatadas na literatura, divididas em alguns blocos. Em relação ao atendimento às 16 práticas gerais mais relevantes, foi verificado que a empresa X atendeu a 13 delas: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT; uso de ferramentas e técnicas estatísticas; formação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ); automação; certificação pelas normas ISO; participação em programas nacionais de qualidade; análise de processo; padronização; ação de bloqueio; *shake-down*; *brainstorming*; plano de ação; e Programa 5S.

Já em relação às práticas de gerenciamento de marketing (totalizando 6) e de relacionamento comprador/fornecedor (totalizando 11), foi verificada a aderência respectivamente de 4 e 5 práticas de cada um dos dois blocos durante a etapa de coleta de dados. Dentre as práticas de gerenciamento de marketing foram identificadas: tradução das necessidades do cliente; desenvolvimento de novos produtos encarado como parte do “eixo de produção”; e *Benchmarking* e QFD – *Quality Function Deployment*. Já as práticas de relacionamento comprador/fornecedor implementadas foram: incentivo à relação de longo prazo; relações de continuidade, cooperação e confiança; cobrança de especificações do fornecedor; e programa de desenvolvimento do fornecedor e terceirização.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 14 delas. Foram: educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT; treinamentos padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, etc.; treinamentos que atendem a algum objetivo específico; treinamentos que utilizam instrutores internos e são desenvolvidos internamente; estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial; Programa de Sugestões - “caixa de sugestões”; reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow; enriquecimento do trabalho; equipes sem supervisor; promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios; acompanhamento do moral; reconhecimento do trabalho como fonte de alegria e satisfação e busca de “clima organizacional que conduza à emoção pelo trabalho”; premiações do tipo “reconhecimento”; e avaliação de desempenho ao longo de toda a vida do funcionário.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de seis práticas de auditoria foi constatado o atendimento a quatro delas: auditorias externas; auditoria do presidente; auditoria para certificação; e auditoria realizada por consultor (ou empresa consultora).

Em relação às sete ferramentas da qualidade, verificou-se a utilização de 100% delas durante a década de 1990 pela empresa X. Foram elas: folha de verificação (lista de verificação); estratificação; gráfico de Pareto (diagrama de Pareto); diagrama de causa e efeito; gráfico de tendência (diagrama de correlação); histograma e gráfico de controle (Shewhart).

Fenômeno semelhante ocorreu durante a verificação da implantação das quatro metodologias: Controle Estatístico de Processo (CEP); Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia), alcançando também a aderência de 100%. Estes números podem ser melhor visualizados no Gráfico 3 e Tabela 1.

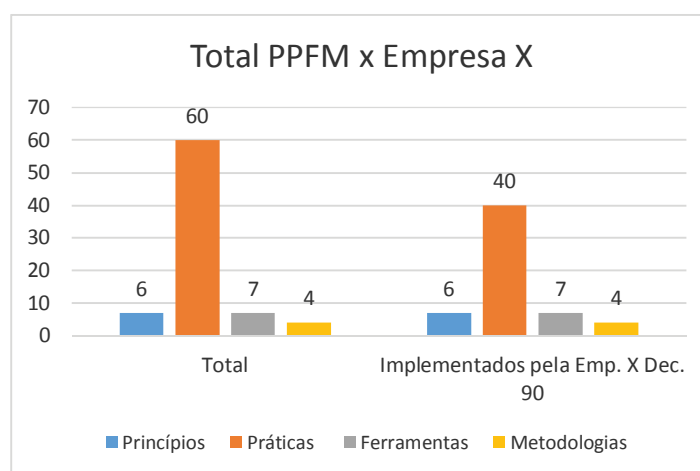


Gráfico 3 - Total PPFM x empresa X
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1 - PPFM Implementados pela emp. X - déc. 1990

	Total PPFM	PPFM Implementados pela emp. X - déc. 1990
Princípios	6	100%
Práticas	60	67%
Ferramentas	7	100%
Metodologias	4	100%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 3 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa X em relação ao total contido no questionário de apoio. Já a Tabela 1 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que durante a década de 1990 a empresa X apresentou forte aderência aos PPFM verificados na literatura para a implantação consistente de um programa de Gestão pela Qualidade Total por toda a empresa.

6.1.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa X

Nesta seção, são descritas as perspectivas do entrevistado 1 em relação ao modelo de GQT implementado na empresa X durante a década de 1990. Neste sentido, o entrevistado apresenta a sua avaliação (positiva ou negativa) em relação ao modelo de GQT e suas hipóteses para a extinção do PGQT na empresa X, pelo menos com esta nomenclatura.

Quando indagado sobre a sua avaliação em relação ao PGQT implementado na empresa X, o entrevistado respondeu que o avalia “muito positivamente”, pois “o programa atingiu naquele período os resultados e ganhos de lucratividade esperados” (primeiro entrevistado - empresa X). Além disso, ele pontuou que de modo geral a GQT trouxe para as empresas brasileiras conhecimentos valiosos em estatística, princípios como foco no cliente, e outras ferramentas que até aquele momento eram quase que desconhecidas no território nacional. O entrevistado também pontua que, apesar de ter sido tratado como modismo por algumas empresas, a GQT não se encaixa neste rótulo, por tratar-se de “uma decorrência do crescimento gerencial da jornada das empresas”.

Quando questionado sobre um possível declínio do modelo de GQT no ambiente organizacional atual, o entrevistado afirma que por conta da GQT nunca ter sido sistematizada em normas ela pode ter se perdido devido à “falta de clareza e padronização, deixando espaço para interpretações subjetivas sobre a sua aplicabilidade”. Além disso, ele destaca que alguns aspectos da GQT podem ter desvanecido, por conta da falta de constância da composição da alta administração, que é subordinada ao conselho. Assim, “caso a alta direção não tenha um *background* em GQT e as pessoas não tenham vivido todo este processo, isso acaba fazendo que algumas coisas se percam”. Apesar das perdas, o entrevistado acredita que algumas

coisas ainda estejam remanescentes na gestão da empresa X, como: foco no cliente; ações orientadas por fatos e dados; e automação e certificação por normas ISO.

6.1.4 O MEG na empresa X

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados coletados através de análise documental e entrevista semiestruturada com um dos responsáveis pela gestão da qualidade atualmente (2013) na empresa X, com ênfase no Roteiro de Entrevista 2 (APÊNDICE D), integrante dos apêndices desta dissertação. Deste modo, foram apresentados os motivos que levaram a empresa a implantar o MEG, como se deu sua implantação e, por fim, as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

Primeiramente é necessário esclarecer que a empresa X possui um longo histórico de sistemas de gestão da qualidade. Na década de 1990, o modelo vigente era a GQT, passando a integrar também a ISO: 9001 em 1996, o MEG de 1998 a 2003, o Seis Sigma a partir de 2002, passando para o que se chama atualmente de “Sistema de Gestão Integrado” que contempla: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18000⁷ e outras certificações. O segundo entrevistado esclarece que o surgimento de um novo sistema de gestão da qualidade não necessariamente extingue todos os aspectos do anterior. Além disso, as divisões temporais apresentadas acima não ocorreram de maneira exata em todas as áreas, assim, diferentes sistemas de gestão da qualidade coexistiram em vários momentos.

Em relação ao MEG, a empresa X iniciou sua implantação a partir de 1998, quando foi vencedora do PGQB. Segundo o primeiro entrevistado da empresa X, “a liderança daquele período estava muito motivada e empenhada em aderir ao novo modelo de gestão, pois, na visão de muitas empresas da Bahia, a busca pela excelência ao nível nacional era grande”. Além disso, o desenho do MEG era muito compatível com o modelo de GQT, já amplamente difundido na cultura organizacional da empresa X. Assim, “a TQM já se adequava a muito dos pontos exigidos pelo MEG”.

⁷ A **OHSAS 18001** – a sigla britânica significa: *Occupational Health and Safety Assessment Services* - cuja melhor tradução para o português é: Série de Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional - consiste em uma série de normas que orientam a formação de um sistema de gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais.

O processo de implantação teve início com o treinamento de alguns funcionários no novo modelo pela FNQ. O segundo entrevistado da empresa X destacou que o processo de implantação do MEG foi muito interessante, pois “envolveu a empresa como um todo, cada área tinha que pensar a sua gestão. Era muito positivo, pois a empresa inteira parava para olhar os pontos fortes e fracos da sua gestão”; a empresa chegou a ser finalista do PNQ em 2002 na categoria Grandes Empresas. Por opção gerencial, a empresa X buscou atender ao MEG apenas até 2003. “Na verdade em 2003 nós fizemos o relatório, mas não chegamos a concorrer”.

O entrevistado destaca que “após a mudança da liderança nós nunca mais ouvimos falar em MEG. O novo presidente não estava mais interessado nisso.” Segundo ele, o maior problema é que a nova gestão estava interessada apenas em resultados financeiros, ignorando todos os outros pontos propostos pelo MEG. Então, a falta de envolvimento e incentivo da alta direção foi destacada como a maior dificuldade para a continuidade da implantação deste modelo, passando para outros com maior foco em resultados financeiros, a exemplo do Seis Sigma.

6.1.5 PPFM vigentes atualmente (2013)

Nesta seção foram apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 2 (APÊNDICE B) aplicado com um dos responsáveis pela gestão da qualidade atualmente (2013) na empresa X. Deste modo, foram expostos e analisados os princípios, práticas, ferramentas de metodologias que ainda continuam sendo implementados na empresa, buscando descobrir o que ficou, como ficou e se algo substituiu os aspectos que não estão mais sendo utilizados.

Em relação aos seis princípios pré-estabelecidos, foi verificada a aderência a cinco deles na gestão atual (2013) da empresa X. Lembrando que neste bloco foi verificado o atendimento a 100% dentro do modelo de GQT. O princípio que deixou de integrar a gestão da empresa foi visão humanista (ideia de que o homem tem uma natureza boa e sente satisfação por um trabalho realizado). Além disso, foi verificada a inclusão de alguns princípios que não faziam parte da gestão da empresa na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como: foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, a exemplo do Programa de Apoio à Comunidade (PAC) que atua em comunidades dos municípios próximos à planta, e o Sistema de

Gestão Ambiental (SGA) responsável pelo tratamento, avaliação e antecipação de aspectos e impactos, atuais e potenciais, dos produtos, processos e instalações da empresa X sobre os ecossistemas e a sociedade.

A análise das 60 práticas resgatadas na literatura continuará sendo realizada em alguns blocos a seguir. No Questionário 1, foi verificado que a empresa X atendeu a 13 das 16 práticas gerais mais relevantes. No Questionário 2, foi verificado que este número caiu de 13 para 8. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT (não existe mais um programa de GQT por toda a empresa, mas o sistema de gestão integrado); formação dos círculos de controle de qualidade (foram extintos); participação em programas nacionais de qualidade (deixou de acontecer por opção gerencial); *shake-down* e Programa 5S (que agora funciona de forma fragmentada dentro do sistema de gestão integrado, das ISOs e OHSAS).

Já em relação às práticas de gerenciamento de *marketing*, o número caiu de 4 para apenas 2 práticas. As práticas que deixaram de ser implementadas foram: *benchmarking* (que a empresa está buscando retomar) e QFD – *Quality Function Deployment*. Já as práticas de relacionamento comprador/fornecedor continuaram as mesmas.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 14 delas no período da GQT; atualmente este número caiu para 8. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT; programa de sugestões ou “caixa de sugestões” (que foi substituído pelo que o entrevistado denominou “ouvidoria”); reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow; acompanhamento do moral; reconhecimento do trabalho como fonte de alegria e satisfação e premiações do tipo “reconhecimento”.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 4 delas no período da GQT, número que se manteve intacto na gestão atual, a diferença é que foi extinta a “auditoria do presidente”, dando lugar à “auditoria do fornecedor pelo comprador” (com o objetivo de desenvolver o fornecedor), prática amplamente descrita na literatura sobre GQT, mas que na década de 1990 ainda não havia sido implementada na empresa X.

Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se que todas elas continuam sendo utilizadas. Já durante a verificação da implantação das 4

metodologias (CEP; MASP; Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes), foi constatado que apenas o Ciclo PDCA continua fazendo parte da gestão atual da empresa X, ou seja, o número de metodologias implantadas caiu de 4 para 1. Estes números podem ser melhor visualizados no Gráfico 4 e Tabela 2.

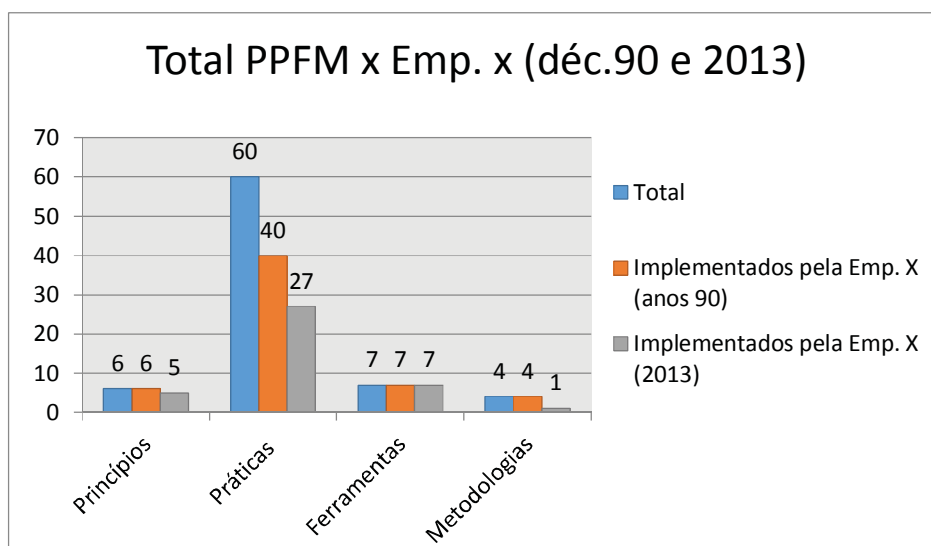


Gráfico 4 - Total PPFM x empresa X (déc. 1990 e 2013).
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 - PPFM Implementados pela emp. X (déc. 1990 e 2013)

	Total	Implementados pela Emp. X (déc. 1990)	Implementados pela Emp. X (2013)
Princípios	6	100%	83,33%
Práticas	60	67%	45,00%
Ferramentas	7	100%	100,00%
Metodologias	4	100%	25,00%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 4 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa X na década de 1990 e atualmente (2013) em relação ao total contido nos questionários de apoio. Já a Tabela 2 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que a empresa X continua apresentando forte aderência aos princípios e as ferramentas da GQT adotadas na década de 1990, porém o mesmo não pode ser afirmado em relação às práticas e metodologias. O percentual de práticas implementadas na década de 1990 caiu de 67% para 45% (queda de 21,67% em relação ao valor total). Em relação à

implementação de metodologias, a queda é ainda mais acentuada, passando de 100% de implementação para apenas 25%, ou seja, apenas $\frac{1}{4}$ das metodologias oriundas do modelo de Gestão pela Qualidade Total continuam presentes na empresa X atualmente.

6.1.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa X

Esta seção tem como objetivo descrever como a qualidade dos processos e produtos da empresa X é gerenciada e controlada atualmente, buscando compreender se existem novas práticas e métodos que substituíram, de certa forma, aqueles utilizados na década de 1990. Além disso, são expostas as perspectivas do segundo entrevistado sobre o desuso de certos aspectos do antigo modelo de GQT na empresa X, principalmente em relação aos resultados de desuso de metodologias e práticas destacadas na seção anterior.

Segundo o atual responsável pela gestão da qualidade na empresa X, a qualidade dos processos e produtos passou a ser gerenciada e controlada por meio de indicadores via sistemas automatizados. “Tudo hoje é feito por meio de sistemas automatizados como: SAP, CORPWEB, Sistema Integrado de Produção (SIP) e agora o Enfoque que é bem parecido com o BSC”. O interessante é que as 7 ferramentas da qualidade estão dentro destes sistemas. Então as ferramentas não são mais disseminadas pelos colaboradores, mas elas continuam sendo amplamente empregadas dentro dos sistemas automatizados, e a gestão tem consciência disto. Assim, a metodologia utilizada para o controle de falhas não é mais o Controle Estatístico de Processos (CEP). Hoje em dia, o que está em vigor na empresa em termos de qualidade de modo sistematizado são as ISOs, principalmente a ISO:9001.

Quando indagado sobre os motivos para muitos aspectos do modelo de GQT ainda estarem vivos na empresa X, o segundo entrevistado acredita que isto ocorre principalmente por conta das pessoas.

Ainda existem muitas pessoas na liderança da época da TQM e que continuam gerenciando os processos da sua equipe de modo parecido com o que era feito na década de 90. Eu mesmo estou sempre perguntando: Cadê o seu PDCA? Onde está o seu Diagrama de Ishikawa?

Além disso, o entrevistado acrescenta que a empresa X conseguiu fazer uma simbiose entre a TQM e a ISO o que fez com que muitas coisas permanecessem. Outro aspecto destacado por ambos entrevistados foi a grande intensidade e abrangência dos treinamentos para implantação da TQM na empresa X. Por isso, eles acreditam que vários conceitos e ferramentas acabaram ficando enraizados no modo de gerir dos colaboradores antigos. Mas este aspecto vem se modificando, segundo o entrevistado, por conta do novo enfoque da empresa por resultados financeiros. “O problema é que está ficando cada vez mais difícil manter as antigas práticas do período na TQM, pois a cada ano estamos perdendo mais gente”.

Quando indagado sobre os motivos para algumas práticas e metodologias implantadas durante a década de 1990 terem se perdido, o entrevistado explica que a maior parte das antigas metodologias foram automatizadas via sistema, como foi descrito anteriormente. Já em relação às práticas, ele acredita que as que mais se perderam foram as de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa e a cultura de treinamento intensivo para todos os funcionários, observações que foram confirmadas na análise comparativa dos questionários 1 e 2, onde deixaram de constar “visão humanista” e “treinamento intensivo”.

Segundo o entrevistado, “tudo isso se perdeu por conta da liderança que estava muito preocupada em reduzir custos, houve muita redução de gente”, mostrando falta de comprometimento e alinhamento da alta administração com o antigo modelo de GQT e a nova filosofia de visão humanista proposta por este modelo de gestão, aspecto fundamental para a continuidade e sucesso do programa.

6.2 A EMPRESA Y - CASO DE EXPANSÃO 1

A organização denominada “empresa Y” atua desde 1991 na fabricação de produtos químicos orgânicos, está situada no polo industrial de Camaçari e é responsável por atender cerca de 95% do consumo da indústria brasileira de detergentes. Atualmente, a sua produção anual possui capacidade para 220.000 toneladas de Linear Alquilbenzeno (LAB), além de 80.000 toneladas de Ácido Linear Alquilbenzeno Sulfônico (LAS). A empresa Y é categorizada como empresa privada de médio porte, pois o seu quadro é composto por pouco mais de 200 funcionários, sendo que seu capital votante é controlado pela Cepsa Química (72%) e pela Petrobrás (28%).

6.2.1 O modelo de GQT na empresa Y

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados coletados através de entrevista semiestruturada com um dos responsáveis pela implantação do programa de GQT (anos 1990) na empresa Y, com ênfase nas 3 primeiras questões do Roteiro de Entrevista 1 (APÊNDICE C). Deste modo, foram apresentados os motivos que levaram a empresa a implantar a GQT, o processo de implantação do programa de GQT e as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

A empresa Y iniciou a implantação de um programa abrangente de GQT em 1990, mas até alcançar a maturidade para implantar este modelo percorreu alguns passos que necessitam ser mais bem esclarecidos. Primeiramente, no ano de 1987, o comando da empresa Y passou a ser exercido por um novo presidente que desejava implantar na empresa conceitos que anteriormente não faziam parte da sua gestão como gestão participativa e planejamento estratégico. Aspectos que, segundo o primeiro entrevistado da empresa Y, divergiam completamente da forma de gerenciar do superintendente anterior que era “autocrático”.

Segundo o entrevistado, o fato de implantar gestão participativa na empresa Y abriu as portas para outras mudanças que estavam por vir como: multiplicadores, diminuição dos níveis hierárquicos, grupos de teatro e coral no horário de trabalho, reunião de prestação de contas, onde o presidente prestava contas para os colaboradores da empresa, etc. Criando-se uma cultura organizacional favorável à implantação de novas práticas e mudanças. Além disso, o entrevistado destacou que aqueles colaboradores que não se adequaram a este estilo de gestão mais participativo e democrático acabaram deixando a empresa. Alguns por iniciativa própria e outros foram convidadas a se retirar.

A primeira vez que se ouviu falar em GQT na empresa Y não foi no nível da diretoria, foi no nível gerencial em 1987, mas ainda não se pensava em institucionalizar um PGQT naquele período. Já em 1989 mudanças macroambientais fizeram com que a empresa Y precisasse repensar o seu sistema de gestão da qualidade.

Naquele ano nós começamos a sentir o peso da concorrência por conta de problemas de abastecimento interno (que era abastecido

100% por nós) e do mercado externo (cerca de 20 a 25% da nossa produção).

A pressão do mercado externo foi muito grande, pois os clientes da empresa Y começaram a exigir um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado, principalmente a certificação ISO. Deste modo, para continuar fornecendo, a empresa Y precisava se engajar com urgência no movimento pela qualidade. Assim, em 1990, a diretoria da empresa decidiu-se pela implantação de um PGQT abrangente, pois acreditava já possuir uma série de elementos que se aproximavam de um SGQ ao estilo japonês (gestão participativa, grupos de estudos, debates, etc.) ao invés de adotar apenas a ISO 9000. Porém, faz-se importante destacar que, para a empresa Y, “o certificado também era importante, nós precisávamos nos certificar para continuar fornecendo ao mercado externo”. Deste modo, fica claro que o grande elemento pressionador para que se implantasse um SGQ formal foi o cliente externo. Em 1993, a empresa certificou-se pela ISO 9001.

O processo de implantação do MGQT na empresa Y não contou com a colaboração da Fundação Cristiano Ottoni, como ocorreu em muitas empresas naquele período. Segundo o primeiro entrevistado, tudo foi feito com recursos próprios, sem o auxílio de nenhum consultor. Primeiramente, foi feito um planejamento, prevendo todos os aspectos que a empresa Y gostaria de adotar dentro do que era proposto por um programa clássico de GQT naquele período, com um cronograma bem definido, principalmente visando à certificação da ISO, o que naquele momento constituía-se em um compromisso com o conselho para atendimento ao mercado externo.

Primeiramente, alguns colaboradores foram assistir palestras e participaram de treinamentos esporádicos da FCO “com o próprio professor Falconi e um japonês que trabalhava com ele acabou indo passar um dia lá na empresa para ver como estava caminhando o nosso SGQ”. No início da implantação do PGQT, dois funcionários da empresa Y, um diretor e um engenheiro chegaram a visitar o Japão para conhecer melhor a GQT ao estilo japonês.

Para implantar a GQT e reproduzir seus conceitos, os gestores da empresa Y criaram um amplo e intenso programa de treinamento padronizado em diversos módulos de elaboração própria, onde os conceitos e práticas da TQM foram adaptados à realidade da empresa Y. A reprodução dos conceitos era feita pelos

multiplicadores, cada turma tinha cerca de dois multiplicadores, ao todo a empresa Y chegou a formar vinte turmas. Segundo o entrevistado, este processo de implantação durou mais ou menos três anos, já a ISO 9001 foi mais rápido, cerca de um ano e meio.

Quando questionado sobre as dificuldades que a empresa enfrentou para implantar GQT, o entrevistado esclareceu que não existiram muitas, pois a empresa Y já havia instituído uma cultura organizacional muito alinhada aos princípios da GQT mesmo antes de optar pela implantação de um programa abrangente. Em relação aos investimentos para sua implantação, o entrevistado esclareceu que estes foram relativamente baixos, pois não foram contratados consultores externos, quase tudo foi feito com mão de obra própria.

O treinamento que dois faziam era reproduzido para 90, o investimento que fizemos em equipamentos também foi muito baixo, pois nós já tínhamos um sistema de metrologia muito bom quando resolvemos implantar o GQT. Onde a gente investiu um pouco mais foi no laboratório.

A única possível interpretação de dificuldade para implantação do MGQT citada pelo entrevistado foi em relação à perda de pessoal. As pessoas que tinham um estilo mais militar (autocrático) não se adaptaram ao novo estilo de gestão e acabaram se desligando ou sendo desligados da empresa Y, como os gerentes de RH, administrativo, entre outros.

6.2.2 PPFM implementadas no período da GQT

Nesta seção, serão apresentados e analisados os dados coletados junto a um dos gerentes responsáveis pela implantação do MGQT na década de 1990 (denominado primeiro entrevistado da empresa Y). Deste modo, foram expostos e analisados os princípios, práticas, ferramentas de metodologias adotadas pela empresa naquele período.

Primeiramente, foram apresentados os resultados referentes aos princípios. Neste bloco, foi verificado o atendimento a 5 dos 6 princípios pré-estabelecidos dentro do modelo de GQT. Foram eles: foco no cliente; visão sistêmica e holística, busca pelo melhoramento contínuo; visão humanista; ações orientadas por fatos, dados e

prioridades. O único que a empresa Y não conseguiu implementar naquele período foi “busca pela sinergia”.

Posteriormente, foi analisada a aderência às 60 práticas resgatadas na literatura, divididas em alguns blocos. Em relação ao atendimento, das 16 práticas gerais mais relevantes foi verificado que a empresa Y atendeu a 11 delas: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT; uso de ferramentas e técnicas estatísticas; automação; certificação pelas normas ISO; análise de processo; padronização; ação de bloqueio; *brainstorming*; plano de ação; grupos de cumbuca (para estudo e discussão da GQT) e Programa 5S.

Já em relação às práticas de gerenciamento de *marketing* (totalizando 6) e de relacionamento comprador/fornecedor (totalizando 11), foi verificada a aderência respectivamente de 4 e 10 práticas de cada um dos dois blocos durante a etapa de coleta de dados. Dentre as práticas de gerenciamento de *marketing* foram identificadas: tradução das necessidades do cliente; desenvolvimento de novos produtos encarado como parte do “eixo de produção”; busca pela reclamação latente e *benchmarking*. Já as práticas de relacionamento comprador/fornecedor implementadas foram: poucos fornecedores; relação de longo prazo; ambos inseridos em PGQT; alta frequência nas compras; pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente; curto período de *lead-time*; relações de continuidade, cooperação e confiança; cobrança de especificações do fornecedor; programa de desenvolvimento do fornecedor e diminuição dos estoques a níveis muito baixos.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa, foi verificada a aderência a 14 delas. Foram: educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT; treinamentos padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, etc.; atendem a algum objetivo específico; são acompanhados por aplicação prática; treinamentos que utilizam instrutores internos e são desenvolvidos internamente; treinamentos que são gerenciados pelo ciclo PDCA, busca do quadro mínimo, mas ótimo; evita a especialização exagerada proposta por Taylor; reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow; enriquecimento do trabalho; equipes sem supervisor; promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios; reconhecimento do trabalho como fonte de alegria e satisfação e busca de “clima organizacional que conduza à emoção pelo trabalho” e avaliação de desempenho ao longo de toda a vida do funcionário.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 4 delas: auditorias externas; auditoria do fornecedor pelo comprador, auditoria por consultor ou empresa consultora; e auditoria para certificação.

Em relação às 7 ferramentas da qualidade, verificou-se a utilização de 5 delas durante a década de 1990 na empresa Y: folha de verificação (lista de verificação); estratificação; gráfico de Pareto (diagrama de Pareto); diagrama de causa e efeito e histograma, ficando de fora gráfico de tendência (diagrama de correlação) e gráfico de controle (Shewhart). Já em relação às quatro metodologias: Controle Estatístico de Processo (CEP); Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia) foi verificada aderência de 100%. Estes números podem ser melhor visualizados no gráfico e tabela abaixo.

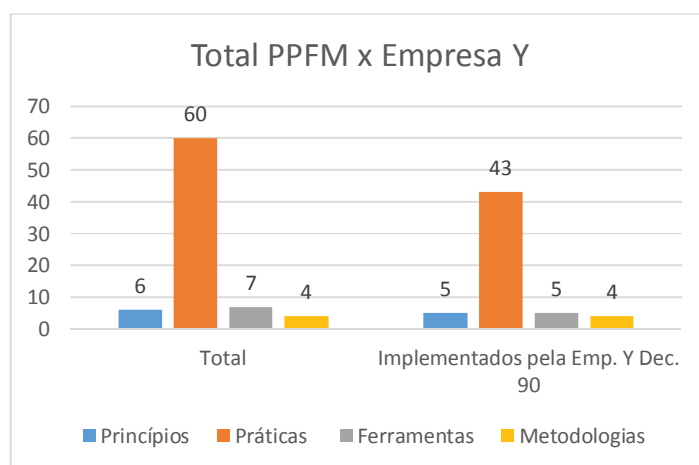


Gráfico 5 - Total PPFM x empresa Y.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - PPFM implementados pela emp. Y - déc. 1990

	Total	Implementados pela emp. Y - déc. 1990
Princípios	6	83%
Práticas	60	72%
Ferramentas	7	71%
Metodologias	4	100%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 5 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa Y em relação ao total contido no questionário de apoio. Já a Tabela 3 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que durante a década de 1990 a empresa Y apresentou forte aderência aos PPFM verificados na literatura para a implantação consistente de um programa de gestão pela qualidade total por toda a empresa.

6.2.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa Y

Nesta seção são descritas as perspectivas do primeiro entrevistado da empresa Y em relação ao modelo de GQT implementado na década de 1990. Neste sentido, o entrevistado apresenta a sua perspectiva em relação ao modelo de GQT e suas hipóteses para a extinção do PGQT na empresa Y, pelo menos com esta nomenclatura.

Quando indagado sobre a sua avaliação em relação ao PGQT implementado na empresa Y, o entrevistado respondeu: “não tem como avaliar negativamente”. Dentre as principais melhorias que o PGQT trouxe para a empresa ele citou: maior integração entre as áreas, pessoas mais participativas, interessadas e comprometidas na empresa, aumento da motivação, decréscimo de perdas por desperdício. Em relação à parte de resultados financeiros o entrevistado pontua que a melhoria não foi nítida. Nem em relação ao aumento da padronização dos produtos. Segundo ele, o que ocorreu foi que as equipes de manutenção se tornaram auto gerenciáveis. Além disso, a empresa “passou a trabalhar mais de perto com o nosso cliente”.

O entrevistado explicou que apesar de existir uma onda de adoção de PGQT em outras empresas, a empresa Y não tratou a GQT como um modismo, pois ela realmente conseguiu inserir a filosofia de gestão japonesa dentro da sua estratégia global. Na opinião do entrevistado, a GQT não deu certo em muitas empresas porque a cultura organizacional não era favorável à sua consolidação.

6.2.4 O MEG na empresa Y

Nesta seção são apresentados e analisados os dados coletados através de entrevista semiestruturada com uma das pessoas responsáveis pela Gestão da Qualidade atualmente (2013) na empresa Y. Deste modo, foram apresentados os

motivos que levaram a empresa a implantar o MEG, como se deu sua implantação e, por fim, as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

A implantação do MEG na empresa Y teve início em 2003, por conta de uma opção gerencial da alta direção da empresa. A adoção do novo modelo tinha como objetivo melhorar os processos internos da organização. A empresa Y então passou a concorrer ao PGQB, sendo premiada com Troféu Prata em 2003 e Troféu Ouro em 2004.

Em relação ao processo de implantação do MEG, a segunda entrevistada enfatizou que os treinamentos realizados para adoção do novo modelo foram exageradamente focados nos coordenadores, fazendo com que os trabalhadores fossem pouco envolvidos no processo. Nessa época a empresa estava muito focada em ganhar o prêmio, contratando inclusive um consultor externo para auxiliá-los na implantação. Atualmente a empresa Y continua sendo uma das colaboradoras da FNQ, pagando algumas taxas para a fundação, participando de várias reuniões de boas práticas, recebendo visitas de empresas que querem conhecer suas práticas e colaborando para o banco de melhores práticas da FNQ.

Apesar de todas as ações descritas acima, a segunda entrevistada destacou que hoje em dia a alta direção da empresa Y não prioriza mais a implantação do MEG. “Nós deixamos de utilizar o MEG como nossa referência de modelo de gestão em 2006, por conta de uma opção gerencial da diretoria”. Segundo a entrevistada, esta decisão foi tomada por conta da liderança não achar que a empresa Y precisasse continuar investindo tantos esforços (contratação de consultor externo, horas de trabalho na construção de relatórios) para a adoção de um modelo que, na sua visão, já havia alcançado os resultados esperados. “Quando a casa arrumou, nós resolvemos abandonar o modelo”.

Porém, a entrevistada pontua que até hoje a gestão da empresa possui muita convergência com o MEG. Além disso, apesar de não adotar o modelo como referência, a empresa continua adicionando boas práticas ao banco de boas práticas de gestão da FNQ. Segundo a entrevistada, o MEG ajudou a empresa a sistematizar e padronizar muitas práticas que já existiam, além de adicionar outras que eram demandadas “principalmente na área de gestão de pessoas que estava muito pouco estruturada”. A entrevistada explica que antes da implantação do modelo ainda não existiam práticas sistematizadas como: gestão de carreiras, plano estruturado de

treinamento, dentre outras. Ela também destaca que o MEG aumentou a sinergia e a produtividade da empresa.

Quando questionada sobre eventuais problemas que a empresa Y enfrentou para implantar o MEG, a entrevistada destacou: dificuldades na construção dos indicadores, conforme o modelo proposto pelo MEG, e para encontrar referenciais comparativos por meio de *benchmarking*. Porém, a entrevistada pontua que o fato da empresa Y ter implantado GQT durante a década de 1990 ajudou muito o MEG a florescer na empresa, “pois a semente da qualidade já estava enraizada na nossa cultura. Nós não enfrentamos resistências por parte dos trabalhadores para implantar o novo modelo. Muito pelo contrário”.

6.2.5 PPFM vigentes atualmente (2013)

Nesta seção foram apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 2 aplicado com um dos responsáveis pela gestão da qualidade atualmente (2013) na empresa Y. Assim, foram expostos e analisados os PPFM que ainda continuam sendo implementados na empresa, buscando descobrir o que ficou, como ficou e se algo substituiu os aspectos que não estão mais sendo utilizados.

Em relação aos seis princípios pré-estabelecidos foi verificada a aderência a todos eles na gestão atual (2013) da empresa Y. Lembrando que neste bloco foi verificado o atendimento a apenas 5 princípios dentro do modelo de GQT. O princípio que passou a integrar a gestão da empresa Y foi: busca pela sinergia. Este fenômeno se explica, conforme justificado pela entrevistada, pela adoção do MEG nos anos 2000, já que o novo modelo ajudou a empresa a tornar-se mais sinérgica, ou seja, as ações cooperativas passaram a significar mais que a soma das ações realizadas isoladamente. Além disso, foi verificada a inclusão de outros princípios que não faziam parte da gestão da empresa na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como: foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Em seguida foi realizada a análise do atendimento às 60 práticas divididas em alguns blocos. No Questionário 1 foi verificado que a empresa Y atendeu a 11 das 16 práticas gerais mais relevantes. No Questionário 2 foi verificado que este número caiu de 11 para 8. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT - não existe

mais um programa de GQT por toda a empresa, mas o Sistema Integrado de Gestão Avançada (SIGA); grupos de cumbuca (foram extintos) e Programa 5S (que agora funciona de forma fragmentada).

Já em relação às práticas de gerenciamento de *marketing*, o número 4 se manteve inalterado, porém a prática “desenvolvimento de novos produtos - encarado como parte do eixo de produção” deixou de ser adotada dando lugar ao “controle de qualidade ofensivo”. Já a aderência às práticas de relacionamento comprador/fornecedor continuam as mesmas.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 14 delas no período da GQT; atualmente este número aumentou para 15, pois agregou-se à gestão atual da empresa a prática de conceder aos colaboradores premiações do tipo “reconhecimento”, algo que não estava instituído na empresa nos anos 1990.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 4 delas no período da GQT, número que se manteve intacto na gestão atual. Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se que, no período da GQT, 5 delas eram utilizadas, atualmente este número caiu para 4, pois o gráfico de Pareto deixou de ser utilizado. Já durante a verificação da implantação das 4 metodologias (CEP; MASP; Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes), foi constatado que apenas o Ciclo PDCA e o MASP (utilizado com pouca frequência, segundo a entrevistada) continuam fazendo parte da gestão atual da empresa Y, ou seja, o número de metodologias implantadas caiu pela metade. Estes números podem ser melhor visualizados no gráfico e tabela abaixo.

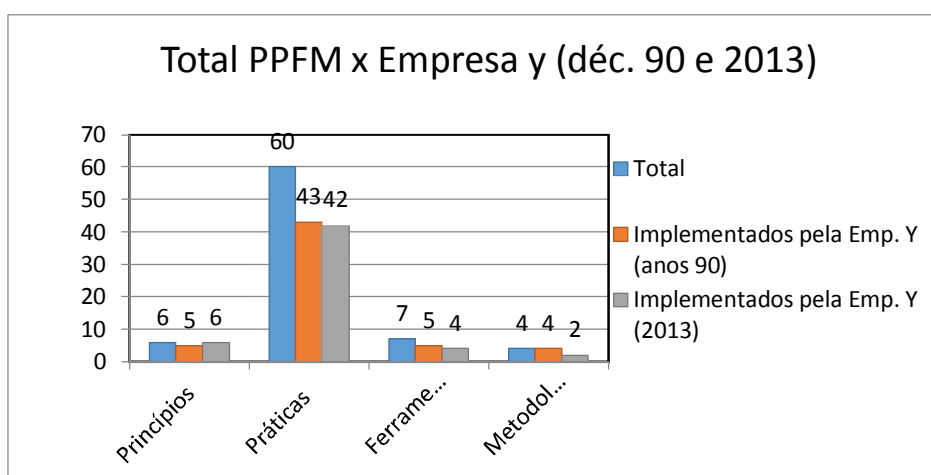


Gráfico 6 - Total PPFM x empresa Y (déc. 1990 e 2013).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 – PPFM Implementados pela emp. Y - déc. 1990 e 2013

	Total	Implementados pela emp. Y (déc. 1990)	Implementados pela emp. Y (2013)
Princípios	6	83%	100,00%
Práticas	60	72%	70,00%
Ferramentas	7	71%	57,14%
Metodologias	4	100%	50,00%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 6 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa Y na década de 1990 e atualmente (2013) em relação ao total contido nos questionários de apoio. Já a Tabela 4 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que a empresa Y continua apresentando forte aderência aos princípios propostos pela literatura sobre GQT, que inclusive cresceram e, de certo modo, às práticas de forma geral, pois sofreram uma leve queda, passando de 72% para 70%. Porém o mesmo não pode ser afirmado em relação às ferramentas e metodologias, já que, o percentual de ferramentas implementadas na década de 1990 caiu de 71% para 57,14% (queda de 13,86% em relação ao valor total). Em relação à implementação de metodologias, a queda é ainda mais acentuada, passando de 100% de implementação para apenas 50%, ou seja, apenas metade das metodologias oriundas do modelo de gestão pela qualidade total continuam presentes na empresa Y, sendo que o MASP é utilizado raramente.

6.2.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa Y

Esta seção tem como objetivo descrever como a qualidade dos processos e produtos da empresa Y é gerenciada e controlada atualmente, buscando compreender se existem novas práticas e métodos que substituíram, de certa forma, aqueles utilizados na década de 1990. Além disso, são expostas as perspectivas da segunda entrevistada sobre o desuso de certos aspectos do antigo modelo de GQT na empresa Y, principalmente em relação aos resultados de desuso de metodologias e ferramentas destacadas na seção anterior.

Segundo a atual responsável pela gestão da qualidade na empresa Y, a qualidade dos processos e produtos passou a ser gerenciada e controlada sobretudo

por indicadores de desempenho e de acompanhamento, tomados a partir de valores de referência do mercado (*benchmarking*). Caso o desempenho não alcance o valor esperado, as ferramentas da qualidade geralmente são requisitadas para solucionar e analisar problemas, geralmente o sistema utilizado é o *Excel*. Porém, a entrevistada destaca que a metodologia PDCA ainda é bastante utilizada para controlar processos e que a automação cresceu significativamente na empresa na última década.

O CEP, bastante utilizado na década de 1990, foi substituído pelo Banco de Dados LINS (BDLINS) que atualmente faz todo o controle de qualidade dos produtos fabricados pela empresa Y, este controle é feito no laboratório. “Na verdade, o BDLINS faz aquilo que o CEP fazia, mas de forma mais automatizada”. Deste modo, este sistema, desenvolvido internamente, faz toda a análise e acompanhamento dos gráficos e resultados, identifica inconformidades, analisa desvio padrão, faz o controle dos índices Cp, Cpk, emitindo alertas quando são identificados pontos fora da curva. Além disso, ele indica as ações que devem ser executadas para corrigir os desvios identificados.

A entrevistada destaca que atualmente também é utilizado um sistema de administração de falhas, voltado para a qualidade dos processos o Sistema de Oportunidade de Melhorias e Acidentes - SOMA. Neste sistema qualquer pessoa pode relatar não conformidades, reclamação de cliente, avarias de materiais, *inputs* que chegaram fora de especificação, fora do prazo, atrasos no pagamento dos fornecedores pelo financeiro, etc.

Quando indagada sobre os motivos para algumas ferramentas e metodologias implantadas durante a década de 1990 terem se perdido, a entrevistada explica que, na verdade, estes aspectos não foram totalmente abandonados, muitos deles encontram-se fragmentados em outras ferramentas. “Por exemplo, o Programa 5S caiu de moda, sendo totalmente fragmentado dentro de outros programas, como o programa de ergonomia, segurança no trabalho, dentre outros”. A empresa Y tem atualmente implantado um sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, contando com a certificação ISO 9001 (desde 1993), ISO 14001 (desde 1998), OHSAS 18001 (desde 2007) e é Prêmio Excelência em segurança, higiene, saúde e meio ambiente, conferido pelo Comitê de Fomento Industrial de Camaçari – COFIC.

A entrevistada acredita que muitas práticas utilizadas no período da GQT permanecem, pois continuam atuais, condizentes com a cultura organizacional e

capazes de atender às necessidades da empresa Y. Como exemplo, ela cita o PDCA e algumas ferramentas estatísticas para solução de problemas. Além disso, ela pontua que “os princípios da TQM, por exemplo, foram incorporados e transformados em ações ou valores dentro do nosso Planejamento Estratégico”. A entrevistada também acrescenta que as políticas de relacionamento com os clientes e os fornecedores só fizeram evoluir e cada vez se aproximam mais do ideal estabelecimento pela GQT, principalmente em relação ao programa de desenvolvimento dos fornecedores que agora é denominado “Programa Parceria com o Fornecedor”.

Quando indagada sobre quais ações utilizadas atualmente “substituíram”, de certa forma, os PPFM vigentes na época da GQT, a entrevistada descreveu alguns exemplos. Primeiramente explicou que os multiplicadores, da forma como eram concebidos antes, já não existem: “agora existem os facilitadores do SIGA, que facilitam a gestão da empresa. Na verdade os nomes foram modificados, mas as práticas ainda continuam”. Além disso, as práticas de treinamento nos conceitos e fundamentos da qualidade continuam ocorrendo de forma intensiva para os funcionários, a diferença é que os treinamentos padronizados não estão disponíveis apenas em módulos como ocorria da década de 1990, mas também no portal do SIGA e na intranet da empresa Y.

O foco no planejamento estratégico se desenvolveu muito em relação ao que era feito na década de 1990. Atualmente, o planejamento estratégico da empresa Y é baseado na metodologia BSC. Ele é revisado anualmente e todo repensado a cada 3 anos. As ações de liderança e sucessão também são bastante incentivadas, a liderança atualmente é um dos principais valores, principalmente com relação aos exemplos que devem ser incentivados pelas pessoas que ocupam estes postos.

Os programas de responsabilidade socioambiental também ganharam muito mais destaque e se tornaram bem mais complexos. A empresa Y foi a vencedora no Prêmio FIEB de Desempenho Ambiental em 2012, ganhando um “cheque verde” que é resultado dos valores arrecadados na venda de resíduos para reciclagem. Assim, alguns resíduos gerados pela empresa Y, que poderiam ser descartados no meio ambiente, são vendidos para outras empresas que o utilizam como matéria prima (sucata de material metálico e óleo lubrificante usado). Os recursos arrecadados com estas vendas são doados para instituições de caridade, indicadas pelos próprios colaboradores da empresa Y, localizadas no entorno da organização.

6.3 A EMPRESA Z - CASO DE EXPANSÃO 2

A unidade denominada “empresa Z” tem sede em Salvador e constitui-se como uma das 28 diretorias regionais responsáveis pela execução e administração dos serviços prestados pela empresa denominada “matriz Z” no âmbito do estado da Bahia. Sendo uma empresa pública e prestadora de serviços, a empresa Z está vinculada ao Ministério das Comunicações, fundada em 1969 pelo Decreto-Lei nº 509 é atualmente regida por uma série de leis que norteiam suas atividades. Assim, a empresa Z opera no ramo de serviços postais, oferecendo serviços de postagem e distribuição de cartas, telegramas, encomendas, etc. Além destes serviços, atua no segmento de serviços financeiros, como: inscrição em vestibulares, concursos públicos, pagamentos de contas e banco postal.

Faz-se importante destacar, que a empresa Z não funciona como unidade autônoma ou filial, mas como “órgão integrante” encarregado de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da matriz Z. Deste modo, as decisões gerenciais oriundas da matriz Z são válidas para todas as diretorias regionais. Neste sentido, a implantação durante a década de 1990 dos programas de gestão pela qualidade total por toda a empresa e posteriormente a adoção ao MEG ocorreram de forma corporativa, atingindo e reformulando a gestão de todas as diretorias regionais que compõem a matriz Z.

6.3.1 O modelo de GQT na empresa Z

A empresa Z iniciou a implantação de um programa abrangente de GQT em 1993. Um dos motivos para sua implantação, segundo o primeiro entrevistado da empresa Z (principal responsável pela implantação do PGQT nos anos 1990), foi a curiosidade em conhecer aquele novo movimento pela qualidade. Além disso, muitas outras organizações estavam adotando o modelo de GQT. Segundo ele, “na verdade foi uma corrida de todos pela qualidade, e a empresa Z não podia ficar de fora daquela nova onda gerencial”. Deste modo, o receio de ficar defasada foi um elemento preponderante para a adoção do novo modelo. Segundo o entrevistado, a diretoria daquele período acreditava que a adoção do MGQT poderia melhorar a qualidade dos processos, operações e pessoas na empresa Z.

O entrevistado explicou que o processo de implantação do novo modelo seguiu alguns passos. Primeiramente a empresa precisou se programar para que as pessoas tivessem uma certa liberdade (tempo livre) para serem convidadas e treinadas para a adoção do novo modelo gerencial. A princípio, ocorreram diversas palestras para sensibilização à nova filosofia gerencial. Depois, vieram os treinamentos intensivos para todas as áreas, neste processo mais de 40 pessoas da empresa foram fazer cursos fora do estado sobre GQT.

Também foram necessárias algumas modificações nos sistemas da empresa Z, para que eles fossem incrementados com as novas ferramentas propostas pelo modelo. As “sete ferramentas da qualidade”, por exemplo, já na década de 1990 eram implantadas através de sistemas informatizados que faziam exportações para o *Excel*. Como exemplo, o entrevistado citou o *MSproject*, que foi programado dentro da metodologia *CQ Story* (MASP) e o CEP que, segundo ele, também foi implementado via sistema informatizado pelos economistas da empresa Z. “Neste período, começamos a trabalhar na melhoria das rotinas da empresa e no mapeamento intenso dos nossos processos”.

As principais dificuldades relatadas para implantação da GQT foram as barreiras culturais e a resistência às mudanças por parte de alguns trabalhadores. Além disso, segundo o entrevistado, nem todos os trabalhadores estavam dispostos a trabalhar fora do período normal de expediente, por exemplo, nos finais de semana, o que algumas vezes era necessário no período de implantação do novo modelo.

6.3.2 PPFM implementadas no período da GQT

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados coletados junto a um dos responsáveis pela implantação do MGQT na década de 1990 (denominado primeiro entrevistado da empresa Z). Deste modo, foram expostos e analisados os princípios, práticas, ferramentas e metodologias adotadas naquele período.

Em relação aos seis princípios pré-estabelecidos foi verificado o atendimento a 100% deles pela empresa Z na década de 1990. Foram eles: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; busca pelo melhoramento contínuo; visão humanista; ações orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem).

Em seguida foi analisada a aderência às 60 práticas resgatadas na literatura, divididas em alguns blocos. Das 16 práticas gerais mais relevantes foi verificado que a empresa Z atendeu a 15 delas: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT; uso de ferramentas e técnicas estatísticas; formação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ); garantia da qualidade; controle de processo; automação; participação em programas nacionais de qualidade; análise de processo; padronização; ação de bloqueio; *shake-down*; *brainstorming*; plano de ação; grupos de cumbuca e programa 5S.

Já em relação às práticas de gerenciamento de *marketing* (totalizando 6) e de relacionamento comprador/fornecedor (totalizando 11), foi verificada a aderência respectivamente de 6 e 10 práticas de cada um dos dois blocos durante a etapa de coleta de dados. Dentre as práticas de gerenciamento de *marketing* foram identificadas: tradução das necessidades do cliente; desenvolvimento de novos produtos encarado como parte do “eixo de produção”; *benchmarking*; *Quality Function Deployment* (QFD); auditoria de produto ou serviço e controle de qualidade ofensivo. Já as práticas de relacionamento comprador/fornecedor implementadas foram: incentivo à relação de longo prazo; relações de continuidade, cooperação e confiança; cobrança de especificações do fornecedor; programa de desenvolvimento do fornecedor; terceirização; ambos inseridos em programas de qualidade total; alta frequência nas compras; pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente; curto período de *lead-time* e diminuição dos estoques a níveis muito baixos.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 20 delas na empresa Z na década de 1990. A única que não foi identificada foi: “política de estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial”, já que a estabilidade no emprego concedida aos colaboradores da empresa Z é determinada por lei, e não opção gerencial. Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 4 delas: auditorias externas; auditoria do presidente; auditoria do fornecedor pelo comprador; e auditoria realizada por consultor (ou empresa consultora).

Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se a utilização de 100% delas durante a década de 1990 na empresa Z, foram: folha de verificação (lista de verificação); estratificação; gráfico de Pareto (diagrama de Pareto); diagrama de

causa e efeito; gráfico de tendência (diagrama de correlação); histograma; e gráfico de controle (Shewhart).

Fenômeno semelhante ocorreu durante a verificação da implantação das 4 metodologias: CEP; MASP; Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia), alcançando também aderência de 100%. Estes números podem ser melhor visualizados no Gráfico 7 e Tabela 5.

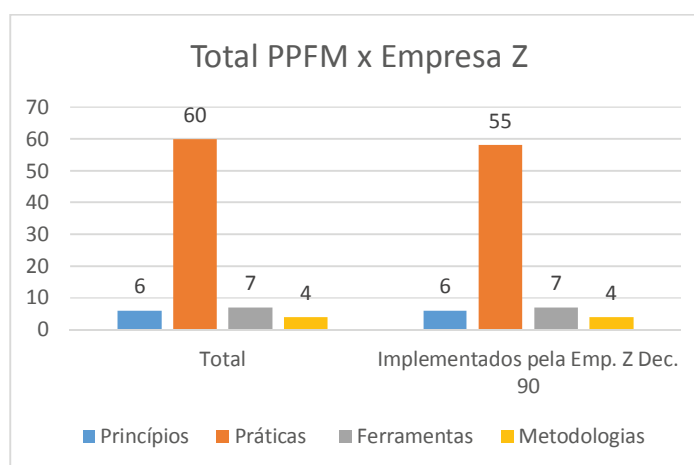


Gráfico 7 - Total PPFM x empresa Z.
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – PPFM implementados pela emp. Z - déc. 1990

	Total	Implementados pela emp. Z - déc. 1990
Princípios	6	100%
Práticas	60	92%
Ferramentas	7	100%
Metodologias	4	100%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 7 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa Z em relação ao total contido no Questionário de Apoio 1 (APÊNDICE A). Já a tabela 5 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados, colhidos junto a um dos principais responsáveis pela implantação do MGQT na empresa Z, permite afirmar que durante a década de 1990 a empresa aproximou-se bastante de um PGQT por toda a empresa considerado

ideal, segundo aquilo que foi verificado na literatura. Já que todos os princípios, ferramentas e metodologias alcançaram 100% de implementação, com exceção das práticas que alcançaram o percentual de 92%, o que também é bastante alto, principalmente se comparado às outras empresas alvo desta pesquisa.

6.3.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa Z

Nesta seção são descritas as perspectivas do primeiro entrevistado da empresa Z em relação ao MGQT implementado na década de 1990. Neste sentido, o entrevistado apresenta a sua perspectiva em relação ao modelo de GQT e suas hipóteses para a extinção do PGQT na empresa Z, pelo menos com esta nomenclatura.

Quando indagado sobre a sua avaliação em relação ao PGQT implementado, o entrevistado respondeu que avaliava-o muito positivamente. Primeiramente porque a qualidade passou a fazer parte de todos os serviços da empresa Z, principalmente em relação ao atendimento ao consumidor final por parte das concessionárias da empresa. Além disso, segundo ele, naquele período ocorreu uma diminuição significativa das falhas dos processos principais da empresa, principalmente em relação ao número de extravios de correspondência. “Para se ter uma ideia naquela época pesquisas com os fornecedores e clientes apontavam uma satisfação de 92% em relação aos nossos serviços”. Ainda segundo o entrevistado, a melhoria da qualidade também resultou na melhoria da imagem organizacional em relação aos seus clientes e fornecedores.

Apesar do entrevistado da empresa Z ter afirmado que no início a diretoria “não poderia deixar a empresa fora da corrida pela qualidade”, denotando um possível “comportamento de manada”, segundo ele, a GQT não funcionou como modismo na empresa Z, como ocorreu em outras organizações. Na sua perspectiva, “estas organizações não conseguiram sensibilizar verdadeiramente seus colaboradores a ponto de transpor barreiras culturais. Mas não foi o caso da empresa Z.”

6.3.4 O MEG na empresa Z

Segundo a atual responsável pela coordenação da gestão da qualidade na empresa Z e os dois multiplicadores do MEG entrevistados, entre os anos de 2002 e

2009 as ações de qualidade da matriz Z eram realizadas de forma isolada. Deste modo, cada diretoria regional aplicava o MEC (Modelo de Excelência dos Correios), que era bastante inspirado nos antigos critérios de excelência do MEG, de forma autônoma, sendo avaliadas separadamente. Segundo os entrevistados, este processo acabava por criar “ilhas de excelência”. Neste contexto, a diretoria regional da Bahia, denominada empresa Z, candidatou-se ao PGQB, sendo premiada Troféu Bronze em 2007 e 2008.

No ano de 2010 a “área da qualidade” foi extinta e foi elaborado um novo planejamento estratégico. Neste mesmo ano a empresa recebeu o Relatório de Auto Avaliação da FNQ, onde foram sugeridas oportunidades de melhoria para a empresa, que agora visava alcançar uma gestão de excelência. Neste sentido, a escolha do MEG, em sua versão completa e original, ocorreu no âmbito da alta direção, durante a elaboração do Plano Estratégico 20/20, onde a identidade e visão da empresa foram redefinidas para “ser uma empresa de classe mundial”. Segundo a entrevistada: “Hoje a implantação do MEG corresponde a uma decisão corporativa do presidente da matriz Z alinhada às estratégias do Ministério das Comunicações”.

A decisão de implantação do MEG em seu formato original, formulado pela FNQ, ocorreu em 2010, mas foi em 2011 que iniciaram-se os treinamentos oferecidos pela FNQ, denominados Programas de Capacitação dos Gestores do MEG. Em 2012 a empresa Z recebeu um novo relatório de avaliação da FNQ, já com melhores resultados em relação ao primeiro. Neste ano também foi elaborado o Plano de Excelência em Gestão (PEG) que visa agir corretivamente sobre as oportunidades de melhoria identificadas. Segundo os entrevistados, atualmente as capacitações continuam, juntamente com a implementação do MEG, visando a uma futura candidatura ao PNQ.

Por tratar-se de uma decisão corporativa e a organização ser muito grande, o processo de implantação do MEG, segundo os entrevistados, apresenta algumas dificuldades. Eles apontam: a implantação acaba por ocorrer de forma mais lenta do que a empresa havia previsto; alguns treinamentos apresentam custos elevados, principalmente quando precisam ocorrer no interior, o que confronta o Plano de Contensão de Despesas vigente atualmente na empresa; barreiras encontradas na cultura organizacional e falta de visão sistêmica por parte de alguns colaboradores; e, por fim, dificuldade de liberação dos supervisores da área operacional para atenderem aos treinamentos.

6.3.5 PPFM vigentes atualmente (2013)

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 2 (APÊNDICE B), aplicado com uma das pessoas responsáveis pela gestão da qualidade atualmente (2013) na empresa Z, principalmente na condução da implantação do MEG. A aplicação do segundo questionário e execução da segunda entrevista contou também com a participação de mais dois multiplicadores do MEG que atuam na empresa; todos eles são colaboradores concursados da empresa atualmente. Deste modo, foram expostos e analisados os princípios, práticas, ferramentas de metodologias que ainda continuam sendo implementados na empresa, buscando-se descobrir o que ficou, como ficou e se algo substituiu os aspectos que não estão mais sendo utilizados.

Em relação aos seis princípios pré-estabelecidos foi verificada a aderência a 100% deles na gestão atual (2013) da empresa Z. Lembrando que neste bloco foi constatado o mesmo percentual dentro do modelo de GQT. Além disso, foi verificada a inclusão de alguns princípios que não faziam parte da gestão da empresa na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

A análise das 60 práticas resgatadas na literatura continua sendo realizada em alguns blocos. Anteriormente verificou-se que a empresa Z atendeu a todas as 15 práticas gerais mais relevantes. No Questionário 2 foi constatado que este número caiu de 15 para 7. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT (não existe mais um programa de GQT por toda a empresa, pelo menos com este nome); formação dos Círculos de Controle de Qualidade (foram extintos); garantia da qualidade - busca o "defeito zero; participação em Programas Nacionais de Qualidade (deixou de acontecer por opção gerencial por um tempo, mas agora estão retomando); ação de bloqueio; *shake-down*; brainstorming e grupos de cumbuca.

Já em relação às práticas de gerenciamento de *marketing*, o número caiu de 6 para apenas 3 práticas. As práticas que deixaram de ser implementadas foram: controle de qualidade ofensivo; auditoria de produto ou serviço e *Quality Function Deployment* - QFD. Já as práticas de relacionamento comprador/fornecedor passaram

de 10 para apenas 4. Aquelas que ainda continuam são: pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente (principalmente por conta do processo de licitação, Lei 8.666); cobrança de especificações do fornecedor (também previsto em licitação); terceirização e diminuição dos estoques a níveis muito baixos.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 20 delas no período da GQT, atualmente este número caiu para 16. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT; treinamentos gerenciados pelo PDCA; reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow e acompanhamento do índice moral.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 4 delas no período da GQT, número que caiu para 2 na gestão atual. Já não são mais utilizadas pela empresa Z: auditoria do presidente; auditoria para certificação ISO e auditoria do fornecedor pelo comprador.

Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se que atualmente apenas 3 continuam sendo utilizadas: gráfico de Pareto; diagrama de causa e efeito e gráfico de tendência. Já durante a verificação da implantação das 4 metodologias (CEP; MASP; Ciclo PDCA; e gerenciamento pelas diretrizes), foi constatado que apenas o Ciclo PDCA continua fazendo parte da gestão atual da empresa Z, ou seja, o número de metodologias implantadas caiu de 4 para 1. Estes números podem ser melhor visualizados no Gráfico 8 e Tabela 6.

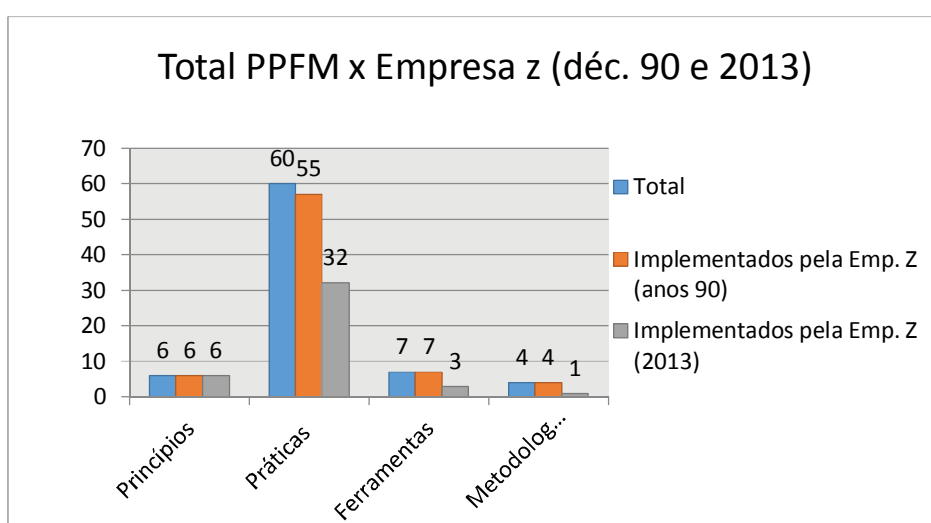


Gráfico 8 - Total PPFM x empresa Z (déc. 1990 e 2013).
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 – PPFM Implementados pela emp. Z - dec. 1990 e 2013

	Total	Implementados pela emp. Z (déc. 1990)	Implementados pela emp. Z (2013)
Princípios	6	100%	100,00%
Práticas	60	92%	53,33%
Ferramentas	7	100%	42,86%
Metodologias	4	100%	25,00%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 8 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa Z na década de 1990 e atualmente (2013) em relação ao total contido nos questionários de apoio 1 e 2. Já a Tabela 6 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que a empresa Z continua apresentando aderência considerável em relação aos princípios propostos pela literatura sobre GQT, já que foi constatada a utilização de 100% deles nos dois referenciais temporais. Porém o mesmo não pode ser afirmado em relação às práticas de forma geral, pois sofreram um decréscimo de 92% de aderência para 53,33%. As ferramentas utilizadas também apresentaram queda acentuada de implementação, passando de 100% para 42,86%. Porém, foram as metodologias que apresentaram queda mais brusca, passando de 100% de implementação para apenas 25%, ou seja, apenas $\frac{1}{4}$ das metodologias oriundas do modelo de gestão pela qualidade total continuam presentes na empresa X atualmente.

6.3.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa Z

Esta seção tem como objetivo descrever como a qualidade dos processos e produtos da empresa Z é gerenciada e controlada atualmente, buscando compreender se existem novas práticas e métodos que substituíram, de certa forma, aqueles utilizados na década de 1990. Além disso, foram expostas as perspectivas da segunda entrevistada e de dois atuais multiplicadores do MEG sobre o desuso de certos aspectos do antigo modelo de GQT na empresa Z, principalmente em relação aos resultados de desuso de práticas, metodologias e ferramentas destacadas na seção anterior.

Segundo os entrevistados, o controle das falhas na empresa Z ocorre principalmente na área operacional, através do acompanhamento de indicadores diários via sistema. Atualmente, os sistemas mais utilizados são: Sistema de Acompanhamento do Processo Produtivo - SAPP; Sistema de Rastreamento de Objetos; Sistema de Acompanhamento do Processo (SAP), que avalia o desempenho e rendimento do empregado no decorrer do processo produtivo; SGDO, voltado para o gerenciamento do sistema operacional, que realiza o gerenciamento de cargas; Além do programa “Fale com os Correios”, voltado para a identificação de falhas junto ao público externo.

Quando questionada sobre as principais diferenças entre o sistema de gestão da qualidade vigente atualmente e o MGQT implementado na década de 1990, a entrevistada explica que atualmente o treinamento é ainda mais intenso que naquela época, apesar de não existir mais uma área específica responsável pela qualidade ou um PGQT por toda a empresa. Ela explica que muitas coisas do período da GQT acabaram se perdendo pelo caminho por conta das sucessivas mudanças de diretoria e mudanças na conjuntura política. “Em resumo, tudo aquilo que não conseguiu ser sedimentado na cultura organizacional da empresa acabou sendo perdido.” Na verdade, a qualidade não deixou de existir, agora ela está inserida em toda a gestão da empresa, através do MEG, fazendo parte da sua cultura organizacional.

Os entrevistados também destacam que alguns aspectos foram sendo modificados ao longo do tempo, como exemplo eles citam que a participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo, treinamento e na condução do PGQT passou a ser substituído pelo MEG; o antigo programa de “caixa de sugestões” evoluiu para o Programa Inova na Prática que está disponível na intranet para os colaboradores da empresa Z; o índice moral que buscava avaliar o nível de satisfação dos colaboradores passou a ser substituído por pesquisas complexas de clima organizacional que se utilizam de outros indicadores; o bônus variável semestral foi substituído por anual, por meio do Programa de Distribuição de Lucros, que segundo os entrevistados foi uma conquista do sindicato, dentre outros programas que apesar de terem seus nomes modificados ainda guardam muitas semelhanças com o antigo MGQT proposto pela literatura.

Já em relação aos aspectos que ainda estão difundidos na gestão da empresa, a entrevistada acredita que eles permanecem porque ainda são capazes de gerar resultados positivos, pois facilitam a gestão e ajudam no controle de falhas. Além

disso, as ferramentas promovem melhorias e são aplicáveis a várias situações. Quando questionada sobre a sua avaliação em relação ao MEG, a entrevistada diz ser muito positiva, “pois o MEG é um modelo abrangente, não engessado e não prescritivo. Além disso, faz com que todas as áreas pensem formas de promover a melhoria contínua da sua gestão”.

6.4 A EMPRESA W - CASO DE EXPANSÃO 3

A unidade denominada “empresa W” opera no ramo de distribuição de energia elétrica no estado da Bahia desde 1960, data da sua criação, estando sua sede localizada no município de Salvador. Ao longo de sua trajetória, a empresa W foi incorporando novos serviços e as demais concessionárias existentes no estado. No ano de 1997, a empresa foi privatizada por meio de leilão. Segundo o site oficial da empresa, esta foi arrematada por um total de R\$1,73 bilhão pelo Grupo Guarani, atual Grupo Neoenergia. Após privatizada, a empresa passou dos 2,5 milhões de clientes (1997) para 5,2 milhões de consumidores atendidos.

Atualmente, sob controle do Grupo Neoenergia, a empresa W está presente em 415 dos 417 municípios do estado, conta com a colaboração de mais de quatorze mil funcionários (considerando mão de obra empregada e terceirizada), recebendo a classificação de terceira maior distribuidora de energia elétrica do Brasil, considerando o número de consumidores, e a sexta em volume de energia fornecida.

6.4.1 O modelo de GQT na empresa W

Aqui são apresentados e analisados os dados coletados através de entrevista semiestruturada com um dos responsáveis pela implantação do PGQT (anos 1990) na empresa W. Diferentemente ao que ocorreu nos outros três casos apresentados, onde os primeiros entrevistados já haviam se dissociado da empresa alvo de pesquisa há alguns anos, o primeiro entrevistado da empresa W continua fazendo parte do quadro de colaboradores da organização pesquisada. Assim, nesta seção foram apresentados os motivos que levaram a empresa a implantar GQT, seu processo de implantação e, por fim, as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

Antes de falar sobre o processo de implantação, o primeiro entrevistado da empresa W esclarece que na época em que foi implantada a GQT, início da década

de 1990, a unidade denominada empresa W possuía muito mais autonomia se comparada aos dias atuais. Isto, segundo ele, é decorrente do processo de privatização, onde as decisões passaram a ser centralizadas pela *holding* privada no Rio de Janeiro, o que ocorreu posteriormente à implantação do PGQT.

Em 1990 a empresa W estava desenvolvendo um trabalho junto com a Universidade de São Paulo (USP), que visava promover cursos e treinamentos voltados para executivos com foco na sociedade e nos *stakeholders*. Segundo o primeiro entrevistado, neste curso foi sugerido aos executivos a adesão a TQM, decisão que foi analisada e acatada pela alta direção da empresa. Assim, a implantação da TQM (como foi denominada por ambos entrevistados, por isso a utilização do termo) começou em 1992 com o auxílio da FCO. Segundo o primeiro entrevistado, o próprio Falconi coordenou um curso de dez meses na empresa W, mantendo também contato muito estreito com a USP.

A partir de 1992, foi realizado um trabalho muito grande em termos de sensibilização e treinamento com praticamente todos os funcionários da empresa W, contando com a participação ativa de Falconi, que veio pessoalmente à empresa fazer palestras e escolher multiplicadores internos. Segundo o primeiro entrevistado, os treinamentos foram intensos, principalmente nas ferramentas da qualidade, dividido em diversos módulos, como módulo de solução de problemas, padronização, etc. Naquele período os gestores da empresa W consideravam seu “SGQ muito à frente da concorrência, por isso na época não vimos necessidade da certificação ISO”.

Quando questionado sobre possíveis problemas ou dificuldades enfrentadas durante o processo de implantação do MGQT, o entrevistado explica que um dos grandes problemas da GQT estava ligado ao fato da criação de expectativas que sua implantação gerava e que não se confirmavam na prática. O entrevistado elucida a sua afirmação com o exemplo prático descrito por ele:

Durante o treinamento intenso para todos os funcionários era dito: “seu chefe vai delegar, vai te dar oportunidade, etc.”. Todo aquele processo de sensibilização fazia parecer que a implantação da TQM fosse nos levar ao paraíso. Porém, quando os colaboradores voltavam para a prática percebiam que não era bem assim. Isto fez com que o programa ficasse um pouco desacreditado. Acho que nós acabamos exagerando na dose do discurso e focando menos na prática. Nós acabamos ficando muito na superfície dos conceitos.

6.4.2 PPFM implementadas no período da GQT

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 1 (APÊNDICE A) aplicado com um dos responsáveis pela implantação do programa de GQT na empresa W. Deste modo, serão expostos e analisados os PPFM adotados durante a década de 1990.

Primeiramente foram apresentados os resultados referentes aos seis princípios pré-estabelecidos, onde foi verificado o atendimento a 100% deles dentro do modelo de GQT implementado na empresa W. Foram eles: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; busca pelo melhoramento contínuo; visão humanista; ações orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem). Em relação à visão sistêmica e foco no cliente, segundo o primeiro entrevistado da empresa W, estão ainda mais sedimentados atualmente.

Posteriormente, foi analisada a aderência às 60 práticas resgatadas na literatura, divididas em alguns blocos. Das 16 práticas gerais mais relevantes foi verificado que a empresa Z atendeu a 11 delas: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT; uso de ferramentas e técnicas estatísticas; formação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) (segundo o entrevistado, com ótimos resultados, principalmente a montagem de equipes para solucionar problemas); automação; análise de processo; padronização; ação de bloqueio; *shake-down*; *brainstorming*; plano de ação; Programa 5S e controle de processo realizado de forma sistemática e padronizada através do Ciclo PDCA e diagrama Ishikawa.

Em relação às práticas de gerenciamento de *marketing* (totalizando 6) foi verificada a aderência a 4 delas durante a etapa de coleta de dados: tradução das necessidades do cliente; desenvolvimento de novos produtos encarado como parte do “eixo de produção”; *benchmarking* e controle de qualidade ofensivo. O primeiro entrevistado pontuou que a empresa W nunca adotou QFD. Já nas práticas de relacionamento comprador/fornecedor (totalizando 11), foi verificada a aderência a 4 delas: pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente; cobrança de especificações do fornecedor; programa de desenvolvimento do fornecedor e diminuição dos estoques a níveis muito baixos.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 20 delas na empresa Z na década de 1990. A única que não foi identificada foi “política de estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial”. Já que a estabilidade no emprego concedida aos colaboradores da empresa W, antes da privatização, era determinada por lei, e não por opção gerencial. Porém, o segundo entrevistado afirma que “a época de estabilidade garantida por legislação acabou ficando na nossa cultura. A rotatividade aqui ainda é bem pequena, mesmo após a privatização”.

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 3 delas: auditorias externas; auditoria do fornecedor pelo comprador e auditoria realizada por consultor (ou empresa consultora).

Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se a utilização de 6 delas durante a década de 1990 na empresa W, foram: folha de verificação (lista de verificação); estratificação; gráfico de Pareto (diagrama de Pareto); diagrama de causa e efeito; gráfico de tendência (diagrama de correlação) e histograma.

Durante a verificação da implantação das 4 metodologias: CEP; MASP; Ciclo PDCA e gerenciamento pelas diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia), verificou-se que a empresa W não implantou apenas o CEP. Estes números podem ser melhor visualizados no gráfico e tabela abaixo.

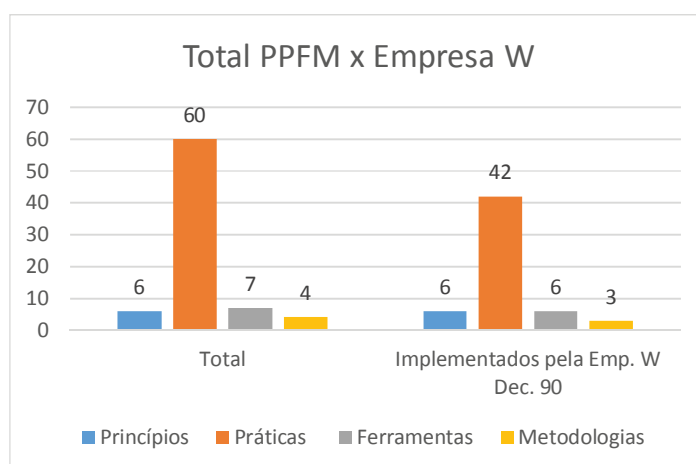


Gráfico 9 - Total PPFM x empresa W.
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 – PPFM Implementados pela Emp. W - déc. 1990

	Total	Implementados pela emp. W - déc. 1990
Princípios	6	100%
Práticas	60	70%
Ferramentas	7	86%
Metodologias	4	75%

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados contidos no Gráfico 9 e Tabela 7 permite afirmar que a empresa W apresentou forte aderência aos PPFM verificados na literatura para a implantação consistente de um programa de gestão pela qualidade total por toda a empresa, durante a década de 1990.

6.4.3 Perspectiva do entrevistado sobre adoção da GQT na empresa W

Nesta seção são descritas as perspectivas do primeiro entrevistado da empresa W em relação ao MGQT implementado na década de 1990 e suas hipóteses para a extinção do PGQT na empresa W.

O entrevistado da empresa W relatou possuir uma avaliação positiva em relação ao PGQT implementado na década de 1990, apesar dele não ter ocorrido exatamente em consonância com as expectativas dos colaboradores e da alta direção. Segundo ele, a GQT não pode ser considerada como um modismo na empresa W, pois “os princípios e conceitos da TQM são muito poderosos e estão vivos nas empresas até hoje.” Na sua perspectiva, não houve propriamente um declínio da GQT na empresa, mas as coisas não são mais vendidas como uma área específica, “o departamento da qualidade”. Também deixaram de existir os “representantes da qualidade”, segundo ele, atualmente passou a existir uma consciência de que a qualidade é um valor integrado ao trabalho de todos, e não uma área específica. “A lógica continua, mas agora o foco é para o atendimento dos requisitos da ISO 9001:2008”.

6.4.4 O MEG na empresa W

Nesta seção são apresentados e analisados os dados coletados através de entrevista semiestruturada com um dos responsáveis pela gestão da qualidade atualmente (2013) na empresa W. Deste modo, foram apresentados os motivos que levaram a empresa a implantar o MEG, como se deu sua implantação e, por fim, as principais dificuldades enfrentadas durante este processo.

O segundo entrevistado da empresa W declarou que a decisão de aderir ao MEG desde o início tinha o objetivo de gerar valor para o negócio da empresa, alcançando novos benefícios. A empresa W então passou a concorrer ao PGQB, sendo premiada com o Troféu Bronze em 2003, Troféu Prata em 2004/2005 e Troféu Ouro em 2006.

Nós enxergávamos no MEG ferramentas muito importantes para fazer a gestão do negócio, ferramentas de gestão de processos, contabilidade, redução de custos, controle, não buscávamos mais aquela visão romântica do que deveria ser a qualidade.

Atualmente o modelo de gestão da empresa W encontra-se muito alinhado ao MEG. Segundo o entrevistado, muitos colaboradores da empresa participam como voluntários de grupos desenvolvidos pela FQN. Além disso, atendem a reuniões organizadas pela fundação para discutirem temas relevantes.

Por exemplo, semana que vem alguns funcionários daqui da empresa irão viajar para São Paulo para participar de discussões sobre inovação, que é um tema novo, o que gera possibilidade de ajustarmos o nosso modelo e conhecer o que as outras empresas estão fazendo em termos de inovação, esse *benchmarking* é muito bom. Então nós temos que nos atualizar. Por isso que nós continuamos sendo mantenedores tanto da ABGC quanto da FNQ.

Em relação ao processo de implantação do MEG, o segundo entrevistado explicou que no início também foram realizados diversos treinamentos para sensibilização ao novo modelo. Segundo ele, vários funcionários precisaram se tornar examinadores da FNQ para aprenderem mais sobre o modelo e conseguirem implantá-lo na empresa W.

Quando questionado sobre possíveis dificuldades para implantação do MEG e a sua avaliação sobre o mesmo, o segundo entrevistado destacou os custos para

implantação, tempo despendido em viagens e afastamento de colaboradores para treinamento. Além disso, ele destacou a questão da mudança cultural, “pois nem todas as áreas conseguiram absorver as mudanças. Por exemplo, até hoje em algumas áreas nós fazemos esforços absurdos para consolidar nelas a visão por processos, então este esforço tem que ser contínuo”. Mas, mesmo com estas dificuldades, o segundo entrevistado avalia positivamente a adoção de MEG, afirmando que o novo modelo realmente gerou valor para o negócio.

6.4.5 PPFM vigentes atualmente (2013)

Nesta seção foram apresentados e analisados os dados coletados através do Questionário de Apoio 2 aplicado com um dos responsáveis pela Gestão da Qualidade atualmente (2013) na empresa W, denominado segundo entrevistado. Assim, foram expostos e analisados os PPFM que ainda continuam sendo implementados, buscando descobrir o que ficou e como ficou.

Em relação aos seis princípios pré-estabelecidos foi verificada novamente a aderência a todos eles na gestão da empresa W. Sendo que, segundo o primeiro entrevistado, os princípios “foco no cliente” e “visão sistêmica e holística” se fazem ainda mais presentes hoje do que na década de 1990. Além disso, foi verificada a inclusão de outros princípios que não faziam parte da gestão da empresa na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como: foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Como exemplo destes novos valores, pode-se citar o programa de responsabilidade social da empresa W, denominado Energia para Crescer, lançado oficialmente em 2005. Segundo site oficial da empresa, este programa encontra-se totalmente integrado ao planejamento estratégico da empresa W, tendo como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável do mercado onde atua, tendo como foco: educação; meio ambiente; cultura; e projetos ligados ao negócio energia elétrica.

Em seguida foi realizada a análise do atendimento às 60 práticas divididas em alguns blocos. No Questionário 1 foi verificado que a empresa W atendeu a 11 das 16 práticas gerais mais relevantes. No Questionário 2 este número se manteve, porém

as práticas participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do PGQT (não existe mais um programa de GQT por toda a empresa) e formação de grupos CCQs já não são mais utilizadas na empresa. Por outro lado, foram integradas duas novas práticas: certificação pelas normas ISO (segundo os entrevistados o atendimento às normas da ISO - principalmente a ISO 9001:2008 - atualmente é muito forte na empresa), e participação em programas nacionais de qualidade, no caso o MEG desenvolvido pela FNQ, que hoje é tomado como referência de modelo de gestão da empresa W.

Em relação às práticas de gerenciamento de *marketing*, foi verificado o atendimento a 4 delas nos anos 1990, número que caiu para 3 na gestão atual. A prática que deixou de ser utilizada foi desenvolvimento de novos produtos encarado como parte do “eixo de produção”. Segundo os entrevistados, esta prática não se aplica muito na gestão atual, pois atualmente “tudo é determinado pela legislação”, assim fica pouco espaço para desenvolvimento de novos produtos de forma minimamente autônoma.

Analisando a aderência às práticas de relacionamento comprador/fornecedor, foi verificada o atendimento a 4 delas os anos 1990, número que caiu para 3 na gestão atual. A prática que deixou de ser utilizada foi Programa de Desenvolvimento do Fornecedor. Segundo os entrevistados, porque atualmente o mercado de fornecedores está mais maduro. Além disso, são exigidas certificações por parte dos fornecedores (principalmente a ISO 9001:2008), o que, segundo eles, já diminuiu muito os antigos custos com inspeção e desenvolvimento do fornecedor.

Dentre as 21 práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa foi verificada a aderência a 20 delas no período da GQT, número que caiu para 15 na gestão atual. As práticas que deixaram de ser utilizadas foram: educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT (ainda são realizados muitos treinamentos, mas diminuiu bastante, “para se ter uma ideia, nos anos 1990 a empresa tinha um centro de treinamento próprio”); Programa de Sugestões (a caixa de sugestões funcionou durante um bom tempo na empresa W, hoje não existe mais institucionalizada desta forma); reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow, acompanhamento do índice moral (atualmente são utilizados outros índices) e, por fim, equipes sem supervisor (segundo o entrevistado, após a privatização a autonomia dos funcionários diminuiu bastante).

Finalizando o bloco das práticas, de um total de 6 práticas de auditoria foi constatado o atendimento a 3 delas no período da GQT, número que se manteve na gestão atual. Porém deixou de ser realizada auditoria do fornecedor pelo comprador (pois agora são exigidas certificações, principalmente as ISOs), passando a existir auditoria para certificação ISO.

Em relação às sete ferramentas da qualidade verificou-se que, no período da GQT, 6 delas eram utilizadas; atualmente este número caiu para 3, pois deixaram de ser utilizadas: folha de verificação; gráfico de tendência e histograma. Já durante a verificação da implantação das 4 metodologias, foi constatado que apenas o Ciclo PDCA e o MASP continuam fazendo parte da gestão atual da empresa W. Estes números podem ser melhor visualizados no gráfico e tabela abaixo.

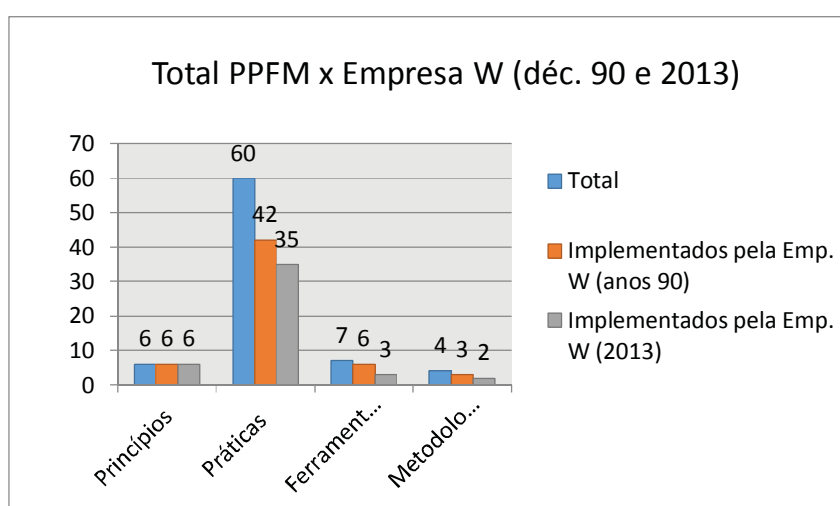


Gráfico 10 - Total PPFM x empresa W (déc. 1990 e 2013).
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 - PPFM implementados pela empresa W - déc. 1990 e 2013

	Total	Implementados pela emp. W - déc. 1990	Implementados pela emp. W - 2013
Princípios	6	100%	100,00%
Práticas	60	70%	58,33%
Ferramentas	6	86%	42,86%
Metodologias	3	75%	50,00%

Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 10 apresenta visualmente a relação entre os PPFM implementados pela empresa Z na década de 1990 e atualmente (2013) em relação ao total contido nos questionários de apoio 1 e 2. Já a Tabela 8 possibilita a visualização dos mesmos dados em formato percentual. A análise destes dados permite afirmar que a empresa W continua apresentando aderência considerável em relação aos princípios propostos pela literatura sobre GQT, já que foi constatada a utilização de 100% deles nos dois referenciais temporais. Entretanto, o mesmo não pode ser afirmado em relação às práticas de forma geral, pois sofreram um decréscimo de 70% de aderência para 58,33%. As metodologias também apresentaram diminuição de utilização caindo de 86% para 50%. Porém, foram as ferramentas que apresentaram queda mais acentuada de implementação, passando de 86% para apenas 42,86%.

6.4.6 A qualidade atualmente (2013) na empresa W

Esta seção tem como objetivo descrever como a qualidade dos processos e produtos da empresa W é gerenciada e controlada atualmente, buscando compreender se existem novas práticas e métodos que substituíram, de certa forma, aqueles utilizados na década de 1990. Além disso, são expostas as perspectivas dos dois entrevistados da empresa W sobre o desuso de certos aspectos do antigo modelo de GQT, principalmente em relação aos resultados de desuso de práticas, ferramentas e metodologias destacadas na seção anterior.

Segundo os dois entrevistados da empresa W, a qualidade dos processos e produtos passou a ser gerenciada e controlada sobretudo por meio do controle de indicadores de processos. Atualmente todos os processos da empresa estão mapeados, de modo que cada processo possua indicadores, cada indicador é transformado em objetivos das áreas, então estes objetivos das áreas são desdobrados em objetivos individuais, assim cada pessoa possui indicadores individuais. E tudo isto está ligado ao planejamento estratégico da empresa W. Além disso, o atendimento às normas da ISO também ocorre dentro de uma lógica estratégica, com conceitos mais maduros e congruentes com a gestão da empresa.

Assim, desde a privatização, este controle é feito por meio da ferramenta BSC e da metodologia do planejamento estratégico, o que permite que todos os objetivos e metas sejam rigorosamente controlados, além da execução de projeções de longo,

médio e curto prazos. Além disso, foram definidas a missão, visão e diagnóstico do ambiente externo e interno da empresa. A qualidade hoje está totalmente integrada ao planejamento estratégico; na década de 1990 não se falava muito em liderança, programas de sucessão, responsabilidade socioambiental, etc.

O setor elétrico como um todo é muito voltado para planejamento. Depois da privatização, passamos a trabalhar com BSC e Metodologia de Planejamento Empresarial para planejamento de longo prazo, até 30 anos, algo que não tínhamos na época da GQT.

Quando indagados sobre os motivos para muitos aspectos do MGQT ainda estarem vivos na empresa W, os entrevistados acreditam que isto ocorre principalmente por conta da filosofia de gestão da GQT ter sido bastante consolidada na cultura organizacional da empresa W. Além disso, o segundo entrevistado acrescentou que muitas das práticas e ferramentas ainda são utilizadas, pois continuam capazes de atender a alguns requisitos exigidos pelo MEG.

Já em relação aos aspectos que foram abandonados, o segundo entrevistado cita o Programa 5S que não foi consolidado por problemas na sua aplicação. Além disso, foi citado que após a privatização ocorreu a diminuição de algumas práticas, a exemplo dos treinamentos, promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios, autonomia dos funcionários e a “questão humanista”. Porém, destaca que diversos aspectos ainda estão presentes: “Nós até hoje utilizamos Ishikawa, fazemos controle de indicadores e de processos, gestão por processos, fazemos Pareto, mas tudo de uma forma muito diluída dentro da gestão da empresa”.

Por fim, foram listados aqueles aspectos do MGQT que, de certa forma, sofreram modificações ou foram “substituídos” por outros na gestão atual da empresa W. Segundo os entrevistados, muito da lógica do antigo modelo continua, porém hoje tudo é voltado para o atendimento do padrão ISO e para o controle de não conformidades. A avaliação de desempenho nos moldes da GQT foi substituída pela avaliação comportamental, onde cada pessoa tem cinco objetivos quantificáveis que são acompanhados periodicamente. Além disso, atualmente existe um programa de sucessão de cargos e avaliação 360°. A forma de distribuir bônus também foi modificada, na década de 1990 os lucros eram divididos igualmente pelos

colaboradores, atualmente os gerentes passaram a receber bônus diferenciados. A automação também cresceu bastante nos últimos anos na empresa.

Os entrevistados também destacam o surgimento de práticas voltadas para responsabilidade socioambiental, citando como exemplo um programa desenvolvido recentemente em parceria com a UFBA, com duração de dois anos, para desenvolvimento de uma ferramenta que mede os impactos sociais e ambientais gerados em cada um processo gerido pela organização, acompanhando seus custos e impactos (multa ambiental, armazenamento de materiais, tratamento de água, custo de energia elétrica, saúde dos empregados, etc.)

Já a caixa de sugestões foi substituída por um programa de sugestões dentro da intranet da empresa. Segundo o entrevistado, este espaço chegou a gerar um livro que relatava as melhores ideias inseridas no programa. O segundo entrevistado destacou que na época em que se implantava GQT não se recebia nenhum tipo de diagnóstico da gestão, aspecto que foi mitigado após a adoção do MEG. “Quando nós recebemos o relatório de gestão da FNQ nós imediatamente o transformamos em insumo para o nosso planejamento estratégico”.

O principal ponto está na forma de encarar a qualidade. Na época da GQT os funcionários acreditavam que precisavam fazer seu trabalho mais a parte da qualidade. Assim, a qualidade estava centrada em um setor específico que fazia o movimento da qualidade (existiam pessoas específicas para cuidar deste setor). Após a adoção do MEG, isso mudou, os colaboradores passaram a encarar a qualidade como um valor, ou seja, “ela não é vista como um algo a mais, ela virou transversal”.

6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção destina-se a realizar uma análise comparativa entre os resultados encontrados nas quatro empresas alvo desta dissertação, buscando apresentar os pontos convergentes identificados, bem como a apreciação destes dados frente ao referencial teórico utilizado.

Através da pesquisa empírica foi possível constatar que todas as empresas pesquisadas apresentaram forte aderência aos PPFM verificados na literatura para a implantação consistente de um programa de gestão pela qualidade total por toda a empresa, durante a década de 1990. Este fato confirma-se quando observamos o

gráfico 11 e tabela 9, onde verifica-se uma aderência maior que 60% em relação a todos os parâmetros de análise utilizados para coletar os dados das quatro empresas.

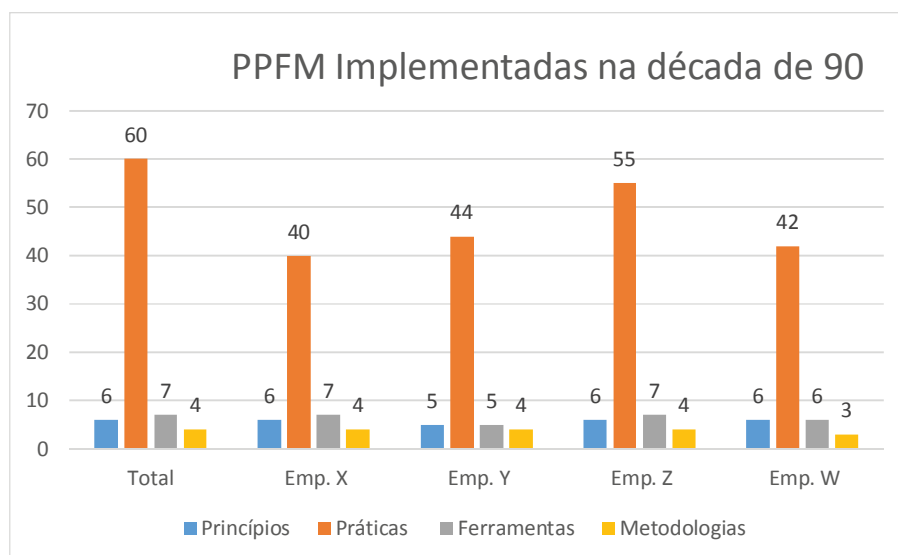


Gráfico 11 - PPFM implementadas na década de 1990.
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 – PPFM implementados pelas empresas pesquisadas na década de 1990

	Total	Emp. X	Emp. Y	Emp. Z	Emp. W	Média
Princípios	6	100%	83%	100%	100%	95,83%
Práticas	60	67%	73%	92%	70%	75,42%
Ferramentas	7	100%	71%	100%	86%	89,29%
Metodologias	4	100%	100%	100%	75%	93,75%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando primeiramente apenas o atendimento aos princípios resgatados na literatura sobre GQT em relação ao período atual, pode-se afirmar que as quatro empresas pesquisadas continuam apresentando forte aderência em relação a eles, o que demonstra que as bases da filosofia de gestão ao estilo japonês conseguiram se fixar na cultura organizacional destas empresas; esses dados podem ser melhor visualizados no Gráfico 12 e Tabela 10.

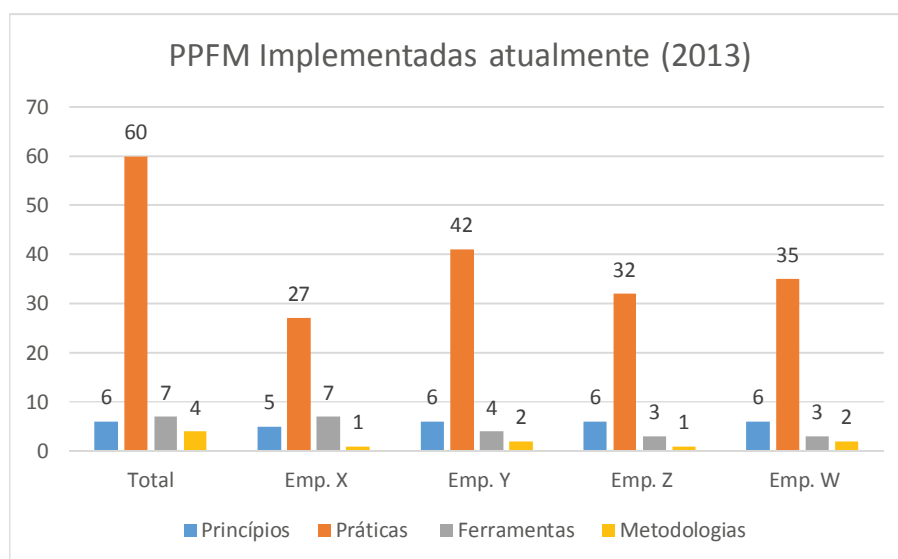


Gráfico 12 - PPFM implementadas atualmente (2013).
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - PPFM implementados atualmente (2013)

	Total	Emp. X	Emp. Y	Emp. Z	Emp. W	Média
Princípios	6	83%	100%	100%	100%	95,83%
Práticas	60	45%	68%	53%	58%	56,25%
Ferramentas	7	100%	57%	43%	43%	60,71%
Metodologias	4	25%	50%	25%	50%	37,50%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao atendimento às práticas, na década de 1990 todas as empresas apresentaram aderência de mais de 60% delas, contexto que se modificou no cenário atual, já que atualmente apenas um dos casos pesquisados (empresa Y) ultrapassa este percentual. Assim, o percentual de práticas implementadas na década de 1990 caiu na empresa X de 67% para 45%; na Y, de 72% para 70%; na Z, de 92% para 53%; e na W, de 70% para 58%. Estes índices podem ser melhor observados nas tabelas e gráficos apresentados anteriormente.

Analisando a aderência às ferramentas, constatou-se que na década de 1990 todas as empresas apresentaram aderência a mais de 70% delas, fato que também se modificou na gestão atual, com exceção da empresa X que apresentou utilização de 100% nos dois referenciais temporais pesquisados. Na empresa Y, o percentual

caiu de 71% para 57%; na Z, de 100% para 43%; e na W, de 86% para apenas 42,86%.

Por fim, analisando a aderência às metodologias, constatou-se que na década de 1990 todas as empresas apresentaram aderência de mais de 75% delas, fato que também se modificou no contexto atual, pois foram as metodologias que apresentaram quedas mais acentuadas nas empresas pesquisadas, passando de 100% de implementação para apenas 25% nas empresas X e Z, de 100% para 50% na empresa Y e de 86% para 50% na empresa W.

Em relação aos aspectos que se modificaram, quando comparados à gestão atual das empresas pesquisadas, foram identificados alguns pontos de convergência. Primeiramente, nenhuma das empresas continua conduzindo um PGQT por toda a empresa, pelo menos com este nome. Atualmente, as empresas declaram possuir um “sistema de gestão integrado de qualidade”. Além disso, nenhuma delas afirmou possuir atualmente CCQs e apenas uma (empresa Z) continua tendo institucionalizado o Programa 5S.

A prática de acompanhamento do índice moral, baseado em Maslow, não é mais realizada da mesma forma nas empresas pesquisadas, atualmente utiliza-se pesquisa de clima organizacional, geralmente baseada no acompanhamento de outros indicadores. A antiga “caixa de sugestões” também foi extinta nas empresas, sendo substituída por métodos mais modernos, como espaço para sugestões na intranet, dentre outros. Já o aumento da prática de automação e utilização do Ciclo PDCA foi descrito nas quatro empresas.

Além disso, foi verificada a inclusão de alguns princípios que não faziam parte da gestão das empresas na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental (todas as empresas atualmente realizam algum tipo de programa abrangente voltado para estas questões).

Atualmente, a maioria das empresas pesquisadas são certificadas pelas normas ISO 9001:2008, à exceção da empresa Z que nunca se certificou. As que utilizavam-nas desde a década de 1990 continuaram com a medida (empresas X e Y), já a empresa W passou a adotá-las nos anos 2000. Já em relação à adoção do MEG, apenas metade das empresas (Z e W) ainda o utilizam como modelo de gestão de referência.

Tendo em vista as análises acima apresentadas, com base nos questionários 1 e 2, esta dissertação adota como pressuposto o argumento de que atualmente algumas das práticas, ferramentas e metodologias oriundas do Modelo de Gestão pela Qualidade Total, utilizadas durante a década de 1990 pelas empresas baianas pesquisadas, não estão mais sendo amplamente utilizadas. Porém, a grande maioria dos princípios, ou seja, da filosofia de gestão difundidos naquele período, ainda fazem parte do ambiente organizacional destas empresas e, portanto, exercem influência na sua forma de gerenciar pessoas, processos e recursos.

Por outro lado, quando são analisados os dados colhidos junto aos atuais responsáveis pela gestão da qualidade por meio das entrevistas semiestruturadas, percebe-se que, apesar de muitas práticas, ferramentas e metodologias não estarem descritas ou denominadas do mesmo modo como eram no período da GQT a sua essência mantém-se preservada.

Neste caso, podem ser citados programas que foram fragmentados dentro de sistemas de gestão integrados (a exemplo do 5S), bônus que continuam existindo, mas deixaram de ser semestrais para tornarem-se participação nos lucros distribuídas anualmente, metodologias que foram substituídas por *softwares* capazes de realizar análises estatísticas ainda mais complexas e com maior agilidade, novos programas e ferramentas de sugestões de ideias, dentre outros exemplos citados durante a apresentação dos estudos de caso.

Além disso, não podem deixar de ser consideradas todas as práticas, ferramentas e metodologias que ainda continuam sendo utilizadas por mais de 20 anos após o início da implantação do PGQT nas empresas pesquisadas, em sua configuração original, principalmente se considerarmos a volatilidade das ondas gerenciais no campo da Administração. Deste modo, ainda não é possível falarmos em “crise” do MGQT, no caso das quatro organizações analisadas nesta pesquisa, já que foi constatado que muitos dos seus aspectos se encontram amplamente sedimentados na gestão atual destas empresas, influenciando e servindo de inspiração para novas práticas, ferramentas, metodologias, modelos e sistemas, considerados “mais modernos”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de 1990, no contexto de abertura da economia brasileira, uma quantidade significativa de organizações passaram a adotar a Gestão pela Qualidade Total (GQT) como modelo de gestão. Atualmente, acumulam-se evidências empíricas e também na literatura de que esta estratégia das organizações para obterem competitividade passou a ser preterida em favor de novas abordagens ou modelos. Neste sentido, esta dissertação teve como motivação central compreender quais aspectos do modelo de gestão pela qualidade total foram capazes de transcender ao período denominado como “boom da qualidade” e quais deles perderam fôlego ao longo dos anos, e acabaram sendo descartados.

Considerando que a temática de desuso de modelos gerenciais ainda é pouco abordada pela literatura, principalmente se comparada aos trabalhos que fazem referências aos modelos de sucesso, o desenvolvimento desta dissertação necessitou buscar, nas poucas referências disponíveis, evidências que corroborassem a premissa de que o MGQT ao estilo japonês está sendo cada vez menos considerado pela literatura como estratégia contemporânea para melhoria dos resultados organizacionais e ganho de competitividade.

As evidências de declínio da GQT no meio acadêmico foram apresentadas primeiramente considerando-se os resultados do estudo bibliométrico desenvolvido por Paulista *et al.* (2010), que demonstrou um pico de publicações entre os anos de 1998 e 2001 sobre o tema, considerando que as publicações em periódicos brasileiros demoram em média mais de um ano para ocorrerem após realização de estudo empírico, seguido por um acentuado declínio nos anos que se seguiram e pela apresentação de diversas hipóteses e argumentações, reunidas na literatura, acerca dos possíveis fatores que motivaram este processo de declínio. Neste sentido, as hipóteses formuladas baseiam-se nas análises empreendidas por autores como Porter (1996), Corredor e Goñi (2011), Wood Jr. (2001), Tovoli (1994), Cordeiro (2004, 2009), Wood e Caldas (1995), Campos (1989), Jesus (2000), Vasconcelos e Teixeira (1997) e Asif *et al.* (2009). Posteriormente, foram apresentadas formulações de autores como Leite e Nogueira (2006), Senge (2010), Jesus e Lepikson (2009) e Cordeiro (2004), que acreditam na “evolução” ou grande similaridade deste modelo com outros tidos como “mais atualizados”.

Após reunir evidências na literatura para o suposto declínio da GQT, fez-se necessário buscar evidências empíricas que confirmassem, ou não, a existência deste fenômeno. Assim, foi realizada pesquisa de campo, dentro da estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos, com empresas que durante as décadas de 1990 adotaram programas de Gestão pela Qualidade Total e que posteriormente foram premiadas pela FNQ, recebendo o título de organizações que trilham o caminho rumo à excelência.

Como não existem meios de evidenciar, pelo menos através de prêmio ou certificação, que uma empresa realmente adotou o MGQT, este fato só pôde ser comprovado após o tratamento dos dados colhidos durante a pesquisa empírica. Porém, para mitigar o risco deste fato não se comprovar na prática, foram selecionadas como possíveis alvos de pesquisas empresas pioneiras no movimento lançado em 1992 e intitulado “Programa Qualidade Bahia” que tinha como um dos seus objetivos estimular a implantação da Gestão pela Qualidade Total nas empresas baianas, visando desenvolver o estado em termos econômicos, através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços produzidos pelas empresas aqui instaladas.

Já a escolha por empresas que adotaram o MEG baseou-se em entrevistas exploratórias com pessoas que participaram do movimento PQB e posteriormente relataram estarem envolvidas com o MEG, bem como as empresas em que eles atuavam. Posteriormente, optou-se pela realização de pesquisa documental a fim de verificar a consistência dos dados colhidos nas entrevistas exploratórias; esta análise demonstrou uma visível “migração” das empresas que supostamente adotaram GQT para o modelo de gestão proposto pela FNQ (MEG).

A fim de criar parâmetros consistentes de comparação entre os quatro casos pesquisados, foram expostos os aspectos de maior relevância do modelo de produção ao estilo japonês, reunidas na literatura, e a sua tradução para o território brasileiro, por meio das publicações do autor Vicente Falconi Campos. Deste modo, foram eleitas quatro categorias de análise: princípios, práticas, ferramentas e metodologias. As descrições contidas nestas categorias, colhidas na literatura, foram consideradas por este trabalho como as mais relevantes empreendidas em PGQT que foram disseminados em diversas empresas brasileiras.

Assim, a pesquisa empírica teve como objetivo comparar princípios, práticas, ferramentas e metodologias adotados por estas empresas no período em vigoravam programas de GQT (década de 1990) e atualmente (ano de 2013), visando à

qualidade nos seus processos, produtos e serviços. Destas comparações surgiram alguns resultados importantes. Primeiramente, constatou-se que todas as empresas pesquisadas apresentaram forte aderência aos PPFM para a implantação consistente de um programa de gestão pela qualidade total por toda a empresa. Evidência que demonstra que todas elas realmente adotaram GQT durante a década de 1990.

Analisando os aspectos que se modificaram se comparados à gestão atual das empresas pesquisadas, foram identificados algumas similaridades. Os gestores atuais dos quatro casos apresentados declaram não mais conduzir um Programa de Gestão pela Qualidade Total por toda a empresa. Atualmente, as empresas declaram possuir um “sistema de gestão integrado de qualidade”. Em reação aos aspectos que foram extintos, destacam-se os CCQs e o Programa 5S, este último apenas uma (empresa Z) continua mantendo-o institucionalizado.

Também foram relatadas práticas que não são mais realizadas nos mesmos moldes do período em que era adotado o MGQT, mas continuam mantendo a sua essência e objetivos. A exemplo da prática de acompanhamento do índice moral, pois atualmente são utilizadas pesquisas de clima organizacional, baseadas no acompanhamento de outros indicadores e a antiga “caixa de sugestões”, que foi substituída por métodos mais modernos.

O aumento da automação e utilização do Ciclo PDCA foram descritos nas quatro empresas pesquisadas. Além disso, foi verificada a inclusão de alguns princípios que não faziam parte da gestão das empresas na década de 1990, mas foram integrados com a adoção do MEG, como foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental (todas as empresas atualmente realizam algum tipo de programa abrangente voltado para estas questões).

Verificou-se durante a pesquisa empírica que três dos quatro casos apresentados são atualmente certificados pelas normas ISO 9001:2008, à exceção da empresa Z que nunca se certificou. Esta constatação deve-se ao fato das normas ISO terem alcançado grande credibilidade no mercado como um todo. Assim, segundo dados colhidos durante as entrevistas, certificações pelas normas ISO passaram a representar prerrogativas para fechamentos de contratos de fornecimento, principalmente em se tratando de transações internacionais.

Já em relação a adoção do MEG, apenas metade das empresas (z e w) ainda o utilizam como modelo de gestão de referência. As duas empresas que fazem uso

de outros modelos de gestão declararam que o abandono do MEG ocorreu devido a decisões estratégicas da alta administração. Coincidência ou não, as empresas pesquisadas que continuam a adotar o modelo da FNQ são empresas prestadoras de serviços, ao contrário das empresas industriais X e Y que descontinuaram seu uso.

A análise do atendimento aos princípios resgatados na literatura sobre GQT revelou que as quatro empresas pesquisadas continuam apresentando forte aderência em relação a eles, o que demonstra que as bases da filosofia de gestão ao estilo japonês conseguiram se fixar na cultura organizacional destas empresas. Os relatos colhidos durante as entrevistas semiestruturadas com os atuais responsáveis pela qualidade demonstraram que os princípios como: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; busca pelo melhoramento contínuo; visão humanista; e tomada de decisões amparada em fatos e dados foram amplamente disseminados, estando presentes nos valores, missão, visão, e formulações estratégicas destas organizações.

Considerando o atendimento às práticas, constatou-se que durante a década de 1990 os quatro casos pesquisados apresentaram aderência a mais de 60% delas, contexto que se modificou no cenário atual. Com exceção da empresa Y, que ultrapassa este percentual, apresentando atualmente elevada aderência em relação às práticas utilizadas durante o período em que vigorava o PGQT. Assim, o percentual de práticas implementadas na década de 1990 caiu na empresa X de 67% para 45%; na Y, de 72% para 70%; na Z, de 92% para 53%; e na W, de 70% para 58%.

Considerando a atual disseminação das ferramentas da qualidade, constatou-se que na década de 1990 todas as empresas apresentaram aderência de mais de 70% delas, fato que também se modificou na gestão atual, com exceção da empresa X que apresentou utilização de 100% delas nos dois referenciais temporais pesquisados e da empresa Y que apresentou desuso de apenas uma ferramenta da qualidade. Na empresa Z o percentual caiu de 100% para 43% e na W, de 86% para apenas 42,86%. Deste modo, percebe-se que, no caso desta pesquisa, a utilização das ferramentas da qualidade se manteve mais constante ao longo dos anos nas empresas consideradas industriais (X e Y) se comparadas às prestadoras de serviços (Z e W).

Por fim, foi realizada análise comparativa em relação às metodologias. Constatou-se que na década de 1990 os quatro casos pesquisados apresentaram aderência a mais de 75% delas, fato que também se modificou no contexto atual. Já

que foram as metodologias que apresentaram quedas mais acentuadas nas empresas pesquisadas, caindo de 100% de implementação para apenas 25% nas empresas X e Z, de 100% para 50% na empresa Y, e de 86% para 50% na empresa W.

Considerando apenas as análises acima apresentadas, que foram construídas através dos dados obtidos nos questionários 1 e 2, esta dissertação adotaria o argumento de que atualmente algumas das práticas, ferramentas e metodologias - oriundas do Modelo de Gestão pela Qualidade Total, utilizadas durante a década de 1990 pelas empresas baianas pesquisadas - não estão mais sendo amplamente utilizadas. Porém, a grande maioria dos princípios, ou seja, da filosofia de gestão difundidos naquele período ainda fazem parte do ambiente organizacional destas empresas e, portanto, exercem influência na sua forma de gerenciar pessoas, processos e recursos.

Entretanto, quando são analisados os dados colhidos junto aos atuais responsáveis pela gestão da qualidade por meio das entrevistas semiestruturadas, percebe-se que apesar de muitas práticas, ferramentas e metodologias não estarem descritas ou denominadas do mesmo modo como eram no período da GQT a sua essência mantém-se preservada.

Além disso, várias delas foram incorporadas aos sistemas automatizados das empresas. Este fenômeno fomenta a suspeita de que o treinamento e disseminação de diversas ferramentas e práticas da GQT deixaram de circular no âmbito dos operadores, migrando para os sistemas automatizados. Ou seja, os gestores das empresas têm consciência deste fenômeno, porém o mesmo não pode ser afirmado em relação aos operadores. Esta suspeita é reforçada quando verifica-se a extinção de práticas como os CCQs, voltados para solução de problemas, grupos de cumbuca, método *shake-down*, diminuição da utilização do MASP, redução dos treinamentos em ferramentas e técnicas estatísticas, entre outros aspectos que demandavam um alto envolvimento e esforço por parte dos operadores em relação à melhoria contínua da qualidade.

De qualquer modo, esta dissertação não é capaz de confirmar com precisão a veracidade desta suspeita, considerando que o seu foco não foi estabelecido nos meios de empoderamento e envolvimento dos operadores, ficando como sugestão para trabalhos futuros.

Por outro lado, não podem deixar de ser consideradas todas as práticas, ferramentas e metodologias que ainda continuam sendo utilizadas, mesmo após 20

anos do início da sua implantação, nas empresas pesquisadas, principalmente se considerarmos a volatilidade das ondas gerenciais no campo da Administração. Deste modo, não se pode tratar a GQT como um modismo gerencial que entrou em “crise” e desapareceu no caso das quatro organizações abordadas por este estudo. Já que as conclusões emergidas desta pesquisa apontam para uma ampla sedimentação dos princípios deste modelo na gestão atual das empresas analisadas, influenciando e servindo de inspiração para novas práticas, ferramentas, metodologias, modelos e sistemas, considerados “mais modernos”.

Retomando as teorias que deram suporte à elaboração deste trabalho, por meio da confrontação entre as hipóteses formuladas a partir da literatura e os resultados obtidos após análise dos dados empíricos, percebe-se que os trabalhos de alguns autores demonstraram maior aderência aos resultados emergidos desta pesquisa do que outros.

Neste rol encaixam-se parte dos trabalhos de Tovoli (1994), Jesus (2000) e Cordeiro (2004), quando destacam a falta de envolvimento da alta direção com a manutenção dos PGQT e ansiedade por resultados imediatistas como causas para o abandono de muitos destes programas, argumento que revelou-se condizente com os relatos colhidos junto às empresas pesquisadas. Além disso, destacam-se semelhanças entre os argumentos levantados por Zilbovicius (1999), quando o autor discute dissonâncias entre os discursos dos gerentes e as práticas gerenciais realmente implementadas nas empresas. Esta questão revelou-se quando os entrevistados descreveram as frustrações dos trabalhadores ao perceberem as desconexões entre aquilo que eles estudavam na teoria sobre GQT e o doutrinado pelos gerentes da qualidade com o que ocorria de fato no ambiente organizacional, ou seja, neste caso discute-se as discrepâncias entre teoria e prática.

Este fenômeno - conforme pontuado por Wood (2001), Cordeiro (2004), Wood e Caldas (1995) e Campos (1989) - decorre da visão e tratamento concedidos por algumas organizações, gurus e setores da academia da GQT como modismo gerencial e não filosofia de gestão. Ou seja, muitas organizações passaram a adotar a GQT como o intuito de não “ficarem para trás” ou porque “todo mundo estava adotando”, conforme foi constatado na fala de alguns entrevistados desta pesquisa. Neste sentido, o comportamento mimético, sem grandes adaptações e reflexões críticas em relação ao contexto individualizado de cada organização pode ser um dos

motivos para que muitas das práticas, metodologias e ferramentas da GQT não estejam consolidadas até hoje nas empresas.

Além disso, as conclusões deste trabalho estão alinhadas às formulações de autores como Wood e Caldas (1995) e Cordeiro (2004) que destacam as barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental para adoção de modelos mais participativos como a GQT. Este argumento ganha força quando constata-se na prática a extinção dos CCQs, grupos de cumbuca, método *shake-down* e diminuição da utilização do MASP, que constituem-se em elementos que requerem uma gestão mais participativa e maior envolvimento da força de trabalho nos processos decisórios.

Também destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelos autores Leite e Nogueira (2006), Senge (2010), Jesus e Lepikson (2009) e, principalmente, Cordeiro (2004), que creem na “evolução” ou grande similaridade deste modelo com outros tidos como “mais atualizados”. Este argumento também demonstrou-se condizente com os resultados encontrados neste trabalho, conforme relatos dos entrevistados já descritos nas considerações finais desta pesquisa. Neste sentido, uma das principais contribuições deste estudo reside no entendimento de que a GQT na verdade não perdeu a sua importância, mas, de tão importante, foi consolidada na gestão das empresas por meio de outras práticas, modelos, ferramentas, etc., que se utilizam de outras nomenclaturas, mas não deixam de apresentar grande similaridade com a “boa e velha” TQM ao estilo japonês.

Analisando de forma mais abrangente subentende-se que, de modo geral, os modelos ou “ondas gerenciais” que se sucedem no campo da Administração, apesar de passarem por um momento de grande disseminação (denominado por alguns autores como “crista da onda”) seguido por um estágio de declínio, contribuem para a evolução natural das organizações, deixando ensinamentos e legados importantes, condizentes com seus diferentes contextos, para o melhoramento contínuo na forma de gerenciar pessoas, processos, produtos e serviços. Posteriormente, poderão ser reinventados dentro de uma indústria ávida por “novidades” ou “modismos” (como outros autores costumam chamar), mas que na verdade não passam de versões “requentadas” daquilo que já fora dito antes; porém muitas organizações ainda não possuíam maturidade suficiente para compreender o seu significado mais amplo, não conseguindo transplantar de forma condizente para a prática o que pareciam ter compreendido na teoria.

REFERÊNCIAS

ABGC. Associação Baiana para Gestão Competitiva. 2012. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/ba/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

ASIF, M. *et al.* Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2009.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. 1.ed. Trad.: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

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

_____. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

_____. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, jan./jun. 2004.

_____. **A Toyota e o Bolo Da Vovó**. 2009. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Toyota-e-o-Bolo-Da/133571.html>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. TQM and performance: Is the relationship so obvious?. **Journal of Business Research**, v.64, n.8, p.830-838, 2011.

DYER, J. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 535-556, 1997.

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência. **Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

_____. Cadernos de Excelência, **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

_____. Critérios Rumo à Excelência, **Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 6.ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

GONÇALVES, J. "As empresas são grandes coleções de processos", **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISO AND INTERNATIONAL STANDARDIZATION - **Selection and use of the ISO 9000 family of standards** - ISO/TC 176, 2009.

JESUS, A. R. de. **Diagnóstico do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT/TQC/TQM) da Caraíba Metais**. 2000. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração, UFBA, Salvador.

JESUS, A. R. de; LEPIKSON, H. A. **Ten years of TQM and five years of Six Sigma Program in a metallurgical copper plant**. In: 5th International Working Conference TQM Advanced and Intelligent Approaches, 2009, Belgrado. PROCEEDINGS 5th IWC TQM - Adv. and Int. Approaches. Belgrado: Mechanical Engineering Faculty, 2009. v. 1.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo, Gente, 1988.

LEITE, F. T.; NOGUEIRA C. "Evolução de gerenciamento pela qualidade total para o modelo das organizações de aprendizagem", **Gestão & Regionalidade**, v. 22, p. 54-68, 2006.

LIMA, M. E. A., "Programas de Qualidade Total e seus Impactos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho", **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

PAULISTA, P. H. *et al.* Análise bibliométrica da gestão da qualidade: busca por títulos. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 263-271, 2010.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

PROGRAMA Qualidade Bahia. **Carta da Bahia**. Salvador: ABGC, 1995a.

_____. **Entidades mantenedoras do PQB**. Salvador: ABGC, 1995b.

_____. **Organização**. Salvador: ABGC, 1995c.

_____. **Comitês setoriais**. Salvador: ABGC, 1995d.

SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SOARES, E. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VASCONCELOS, N.; TEIXEIRA, F. L. C. "Qualidade Total: o que pensam os trabalhadores". **Organizações e Sociedade**, v. 4, n.8, p. 143-167, 1997.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR., T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOOD, JR., T.; URDAN, F. T. "Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica", **Revista de Administração**, São Paulo, 1994.

WOOD, JR., T.; CALDAS, M. P. "Quem tem medo de eletrochoque: identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional", **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.5, p.13-21, out. 1995.

TOLOVI JR., J. "Por que os programas de qualidade falham?", **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.6, p.6-11, nov./dez. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBOVICIUS, M.: **Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês**. São Paulo: Anna Blume/FAPESP, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

Foco do Questionário 1 (Respondente): Pessoa que participou da implantação da GQT na empresa pesquisada durante a década de 1990.

Nome do Respondente:

Data:

Local da entrevista:

Empresa:

	Foi adotado na déc. 1990?
Princípios - Conceitos	
Foco no Cliente	
Visão Sistêmica e Holística	
Busca pela Sinergia (o todo é maior que a soma das partes)	
Visão Humanista - Ideia de que o homem tem uma natureza boa e sente satisfação por um trabalho realizado	
Busca pelo melhoramento contínuo	
Ações são orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem)	
Práticas - Técnicas (maneira de fazer algo)	
Participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do programa de Qualidade Total	
Uso de ferramentas e técnicas estatísticas	
Círculos de Controle de Qualidade (CCQ),	
Garantia da Qualidade - busca o "defeito zero"	
Controle de processo realizado de forma sistemática e padronizada através do Ciclo PDCA e Diagrama Ishikawa	
Automação	
Certificação pelas normas ISO	
Participação em Programas Nacionais de Qualidade	
Análise de Processo (Falhas): Identifica as causas fundamentais do problema	
Padronização: criação de novos procedimentos	
Ação de Bloqueio (não deixar que o mesmo problema ocorra várias vezes)	
<i>Shake-down</i>	
<i>Brainstorming</i>	
PA – Plano de Ação	
Grupos de Cumbuca (para estudo e discussão da GQT)	
Programa 5 S	
Vendas - Marketing (Gerenciamento de Marketing)	
Tradução das necessidades do cliente - Pesquisa de Mercado para identificação das necessidades do consumidor	
Desenvolvimento de novos produtos - encarado como parte do "eixo de produção".	
Controle de Qualidade Ofensivo, aquele que procura antecipar as necessidades dos clientes	
<i>Benchmarking</i>	
Auditoria de Produto ou Serviço - visa saber o nível de satisfação dos clientes (busca a sua reclamação latente)	
QFD - <i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)	

Relacionamento Comprador/Fornecedor	
Poucos Fornecedores	
Relação de longo prazo (visa à continuidade)	
Ambos inseridos em programas de qualidade total	
Alta frequência nas compras	
Pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente	
Curto período de <i>Lead-Time</i> - tempo de envio da encomenda até entrega do pedido.	
Relações de continuidade, cooperação e confiança	
São cobradas especificações do fornecedor	
Programa de Desenvolvimento do Fornecedor	
Terceirização - Outsourcing	
"Just in Time" - Diminuição dos Estoques a níveis muito baixos	
Gerência do Crescimento do Ser Humano na Empresa - TREINAMENTOS	
Educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT	
Treinamentos: padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, etc.	
Treinamentos: atendiam a algum objetivo específico,	
Treinamentos: eram acompanhados de aplicação prática	
Treinamentos: utilizam instrutores internos e, de preferência, serem desenvolvidos internamente.	
Treinamentos: "Sendo um processo, deve ser gerenciado através do Ciclo PDCA"	
Treinamentos: 25% realizado de modo formal (sala de aula) e 75% realizados "On The Job Training",	
Aprimoramento do recrutamento e da seleção, buscando um quadro mínimo, mas ótimo	
Estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial	
Programa de Sugestões - "Caixa de Sugestões"	
Evita a especialização exagerada do trabalho proposta por Taylor	
Motivação	
Reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow	
Delegação - Enriquecimento do Trabalho	
Funcionários devem exercer auto direção e autocontrole (Equipes sem Supervisor)	
Promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios	
Acompanhamento do Moral (Maslow) - Nível de satisfação médio do grupo	
Trabalho como fonte de alegria e satisfação, busca de clima organizacional que conduza à emoção pelo trabalho	
Remuneração	
Salário básico pequeno capaz de garantir a sua sobrevivência e a de sua família	
Bônus variável semestral relacionados aos resultados da empresa	
Premiações do tipo "reconhecimento": jantares, viagens, presentes. e até prêmios de valor simbólico (até \$200)	
Avaliação de Desempenho - Avaliam o desempenho ao longo de toda a vida do funcionário	
Auditorias	
Auditorias Externas	
Auditoria do fornecedor pelo comprador (com o objetivo de desenvolver o fornecedor)	
Auditoria do Presidente	
Para certificação ISO	
Por consultor (ou empresa consultora)	
Para obtenção do Prêmio Deming	
Ferramentas - Recurso a ser utilizado na metodologia	

As Sete Ferramentas da Qualidade:	
1. Folha de Verificação (Lista de Verificação)	
2. Estratificação	
3. Gráfico de Pareto (Diagrama de Pareto)	
4. Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe)	
5. Gráfico de Tendência (Diagrama de Correlação)	
6. Histograma	
7. Gráfico de Controle (Shewhart).	
Metodologias - Sequência lógica para se atingir o objetivo desejado	
CEP - Controle Estatístico de Processo	
MASP - Método de Análise e Solução de Problemas - " <i>QC STORY</i> "	
Ciclo PDCA - Método Gerencial	
Gerenciamento pelas Diretrizes (Gerenciamento Interfuncional e Gerenciamento da rotina do trabalho do Dia a Dia)	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2

Foco do Questionário 2: Gestor da qualidade que trabalha atualmente (2013) na empresa pesquisada ou pessoas que participaram ativamente da implantação do MEG.

Nome do Respondente:

Data: **Local da entrevista:**

	Permanece atualmente ?	Algo Substituiu ?
Princípios - Conceitos		
Foco no Cliente		
Visão Sistêmica e Holística		
Busca pela Sinergia (o todo é maior que a soma das partes)		
Visão Humanista - Ideia de que o homem tem uma natureza boa e sente satisfação por um trabalho realizado		
Busca pelo melhoramento contínuo		
Ações são orientadas por fatos, dados e prioridades (não em intuições ou coragem)		
Liderança como um dos princípios principais		
Ênfase na excelência		
Visa sustentabilidade e responsabilidade socioambiental		
Ênfase no planejamento estratégico		
Práticas - Técnicas (maneira de fazer algo)		
Participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do programa de Qualidade Total		
Uso de ferramentas e técnicas estatísticas		
Círculos de Controle de Qualidade (CCQ),		
Garantia da Qualidade - busca o "defeito zero"		
Controle de processo realizado de forma sistemática e padronizada através do Ciclo PDCA e Diagrama Ishikawa		
Automação		
Certificação pelas normas ISO		
Participação em Programas Nacionais de Qualidade		
Análise de Processo (Falhas): Identifica as causas fundamentais do problema		
Padronização: criação de novos procedimentos		
Ação de Bloqueio (não deixar que o mesmo problema ocorra várias vezes)		
<i>Shake-down</i>		
<i>Brainstorming</i>		
PA – Plano de Ação		
Grupos de Cumbuca (para estudo e discussão da GQT)		
Programa 5 S		
Vendas - Marketing (Gerenciamento de Marketing)		
Tradução das necessidades do cliente - Pesquisa de Mercado para identificação das necessidades do consumidor		

Desenvolvimento de novos produtos - encarado como parte do “eixo de produção”.		
Controle de Qualidade Ofensivo, aquele que procura antecipar as necessidades dos clientes		
<i>Benchmarking</i>		
Auditoria de Produto ou Serviço - visa saber o nível de satisfação dos clientes (busca a sua reclamação latente)		
QFD - <i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)		
Relacionamento Comprador Fornecedor		
Poucos Fornecedores		
Relação de longo prazo (visa a continuidade)		
Ambos inseridos em programas de qualidade total		
Alta frequência nas compras		
Pouca assimetria de informações entre fornecedor e cliente		
Curto período de Lead-Time - tempo de envio da encomenda até entrega do pedido.		
Relações de continuidade, cooperação e confiança		
São cobradas especificações do fornecedor		
Programa de Desenvolvimento do Fornecedor		
Terceirização - <i>Outsourcing</i>		
“Just in Time” - Diminuição dos Estoques a níveis muito baixos		
Gerência do Crescimento do Ser Humano na Empresa - TREINAMENTOS		
Educação e treinamento intensivo para todos os funcionários nos conceitos, métodos e técnicas da GQT		
Treinamentos: padronizados através de apostilas, vídeos, filmes, etc.		
Treinamentos: atendem a algum objetivo específico,		
Treinamentos: são acompanhados de aplicação prática		
Treinamentos: utilizam instrutores internos e, de preferência, são desenvolvidos internamente.		
Treinamentos: “Sendo um processo, deve ser gerenciado através do Ciclo PDCA”		
Treinamentos: 25% realizado de modo formal (sala de aula) e 75% realizados “ <i>On The Job Training</i> ”,		
Aprimoramento do recrutamento e da seleção, buscando um quadro mínimo, mas ótimo		
Estabilidade no emprego, não determinada por lei ou acordos sindicais, mas como opção gerencial		
Programa de Sugestões - “Caixa de Sugestões”		
Evita a especialização exagerada do trabalho proposta por Taylor		
Motivação		
Reconhecimento da hierarquia proposta por Maslow		
Delegação - Enriquecimento do Trabalho		
Funcionários devem exercer auto direção e autocontrole (Equipes sem Supervisor)		
Promoção de eventos nos quais os colaboradores possam expor as suas realizações e receber elogios		
Acompanhamento do Moral (Maslow) - Nível de satisfação médio do grupo		
Trabalho como fonte de alegria e satisfação, busca de clima organizacional que conduza à emoção pelo trabalho		
Remuneração		
Salário básico pequeno capaz de garantir a sua sobrevivência e a de sua família		
Bônus variável semestral relacionados aos resultados da empresa (aproximadamente 1/3 do lucro)		
Premiações do tipo “reconhecimento”: jantares, viagens, presentes... e até prêmios de valor simbólico (até \$200)		
Avaliação de Desempenho - Avaliam o desempenho ao longo de toda a vida do funcionário		
Auditorias		

Auditorias Externas		
Auditoria do fornecedor pelo comprador (com o objetivo de desenvolver o fornecedor)		
Auditoria do Presidente		
Para certificação ISO		
Por consultor (ou empresa consultora)		
Para obtenção do Prêmio Deming		
Para alguma premiação da FNQ		
Ferramentas - Recurso a ser utilizado na metodologia		
As Sete Ferramentas da Qualidade:		
1. Folha de Verificação (Lista de Verificação)		
2. Estratificação		
3. Gráfico de Pareto (Diagrama de Pareto)		
4. Diagrama de Causa e Efeito		
5. Gráfico de Tendência (Diagrama de Correlação)		
6. Histograma		
7. Gráfico de Controle (Shewhart).		
Metodologias - Sequência lógica para se atingir o objetivo desejado		
CEP - Controle Estatístico de Processo		
MASP - Método de Solução de Problemas - "QC STORY"		
Ciclo PDCA - Método Gerencial		
Gerenciamento pelas Diretrizes (Gerenciamento Interfuncional e Gerenciamento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia)		

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - APÓS APLICAR QUESTIONÁRIO 1

Data:

Respondente:

Empresa:

Foco da Entrevista: pessoas que participaram da implantação da GQT na empresa pesquisada durante a década de 1990.

- 1° Quais os motivos que levaram a empresa a implantar GQT (ano de início)?
- 2° Como foi o processo de implantação do programa de GQT?
- 3° Quais as dificuldades que a empresa enfrentou para implantar GQT?
- 4° Você avalia positivamente a adoção da GQT na sua empresa? Por quê?
- 5° Na sua concepção, a GQT pode ser considerada como um modismo no campo da gestão?
- 6° Você acredita que muitas práticas utilizadas naquela época permaneceram?
- 7° O que você acredita que passou a substituir as práticas que não são mais adotadas?
- 8° Na sua opinião, como a qualidade dos processos e produtos da empresa são gerenciadas e controladas atualmente? (principalmente em relação ao controle de falhas)

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 – DE POSSE DO QUESTIONÁRIO 1 E 2 RESPONDIDOS

Data: _____

Respondente: _____ **Cargo:** _____

Empresa: _____

Foco da Entrevista: Gestores da área da qualidade que trabalham atualmente (2013) na empresa pesquisada ou pessoas que participaram ativamente da implantação do MEG.

1° Como a qualidade dos processos e produtos da empresa são gerenciadas e controladas atualmente? (principalmente o controle de falhas)

2° Quais os motivos que levaram a empresa a implantar o MEG (ano de início)?

3° Como foi o processo de implantação do MEG?

4° Quais as dificuldades que a empresa enfrentou para implantar o MEG?

5° Você avalia positivamente a adoção do MEG na sua empresa? Por quê?

6° Em sua opinião, por que tais práticas utilizadas no período da TQM (década de 90) ainda permanecem? (consultar coluna 1 do Questionário 2)

7° Em sua opinião, por que tais práticas utilizadas no período da TQM (década de 90) deixaram de ser utilizadas? (consultar coluna 1 do Questionário 2)

8° Quais práticas utilizadas atualmente “substituíram”, de certa forma, práticas da GQT utilizadas anteriormente?