

## Por que não ouvimos mais falar em Gestão pela Qualidade Total (GQT)?

*Lis L. Bernardino<sup>1</sup>*

*Francisco Lima Cruz Teixeira<sup>2</sup>*

**Resumo:** A Gestão pela Qualidade Total (GQT) alcançou grande visibilidade e popularidade nas décadas de 80 e 90 no mundo ocidental. Porém, a partir da segunda metade da década de 90, esse modelo entrou em crise, perdendo destaque no meio acadêmico e empresarial. Atualmente, o esgotamento da GQT é amplamente reconhecido pela literatura. Considerando a relevância de tal abordagem para o campo da administração, esta pesquisa busca aclarar as causas da aparente exaustão. Visando atingir esse objetivo, este artigo utiliza-se de pesquisa bibliográfica para apresentar, com base na literatura, hipóteses que procuram explicar as motivações que culminaram na crise (ou declínio) do modelo de Gestão baseado na Qualidade Total nos países ocidentais e, conseqüentemente, no Brasil. Ao todo, foram apresentadas vinte hipóteses levantadas por nove autores. A mais plausível, formulada na execução deste trabalho bibliográfico, é que não há propriamente uma “crise” dos programas de GQT, pois muitos dos seus aspectos estão bem sedimentados na gestão atual das empresas. Eles continuam sendo implementados por meio de práticas ou programas gerenciais com nomenclaturas diferenciadas, porém ainda guardam muitas semelhanças com os antigos programas de Gestão pela Qualidade Total do estilo japonês.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestranda em Administração pela UFBA. E-mail: lis.bernardino@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduado pela Fundação Getúlio Vargas – RJ. Mestrado em History and Social Studies of Science – University of Sussex e doutorado em Política de Ciência e Tecnologia – University of Sussex. Professor titular da UFBA.

**Palavras-chave:** Modelos de Gestão. Gestão pela Qualidade Total (GQT). Mudança Organizacional.

**Abstract:** The Total Quality Management (TQM) has achieved great visibility and popularity in the 80s and 90s in the western world. However, in the second half of the 90s, this model was in crisis, losing importance in the academic and business fields. Currently, the depletion of this management model is widely recognized in the literature. Considering the relevance of this approach to the administration field, this paper aims to clarify the causes that led to their depletion. Aiming to achieve this goal, this paper makes use of literature to present some formulations of hypotheses that attempt to explain the motivations that led to the crisis (or decline) of TQM model in western countries and, consequently, in Brazil. In all 20 hypotheses were presented by 9 authors. The hypothesis arising from the implementation of this bibliographic work, adopted by the authors, is that there is not a real “crisis” in the use of quality management programs, since many of its aspects have been incorporated into business management. Thus, they remain being implemented through management practices or programs with different names, but they still have many similarities to traditional quality management programs on Japanese way.

**Keywords:** Management Models. Total Quality Management (TQM). Organizational Change.

## Introdução

No início da década de 1980, a gestão da produção sofreu significativas mudanças em relação aos seus princípios e técnicas, solidificadas desde a década de 1920. Tais mudanças ocorreram em função de um conjunto de práticas naturais do oriente, as quais constituíram uma lógica distinta e despertaram o interesse de agentes desse campo. Conforme Zilbovicius (1999), o interesse sustentou-se no excelente desempenho das corporações japonesas no mercado global, após o término da segunda guerra, evidenciado pela melhoria da qualidade e redução dos custos dos seus produtos e serviços. Esse movimento recebeu diversos nomes, até ficar conhecido como modelo de Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Segundo Juran (1990), o controle da qualidade é uma invenção americana e fomentou a redução dos riscos de entrega de produtos defeituosos aos clientes. Ishikawa (1993) argumenta que, apesar de tratar-

se de uma descoberta dos EUA, o melhor desempenho do controle da qualidade ocorreu em sua manifestação japonesa, movimento que ficou conhecido como “Revolução da Qualidade Japonesa”. Conforme aponta Ishikawa (1993), esse novo modelo de gestão modernizou os princípios preestabelecidos, ao propor estratégias inéditas, como o 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.

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

De acordo com Zilbovicius (1999), a partir dos anos 1980, muitas empresas ocidentais começaram a avaliar a possibilidade de adotarem as técnicas empregadas no Japão em substituição ao modelo dominante taylorista-fordista. O autor classifica essas tentativas de “ondas de transferência” e 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 técnicas. Inicialmente, as transferências ocorreram para os EUA, seguidas por alguns países europeus e, finalmente, pelos países industrializados “periféricos”. Nestes, o autor inclui o Brasil.

Lima (1994) afirma que os resultados positivos alcançados por empresas japonesas propiciaram um “clima de euforia” em torno de programas de Qualidade Total no mundo ocidental, principalmente na década de 1980 e, no Brasil, mais especificamente, nos anos 1990. Isso resultou em uma corrida desenfreada em direção aos padrões mundiais de qualidade, obtenção de certificações ISO e premiações, a exemplo do Prêmio Nacional de Qualidade. Nesse contexto, defendia-se que a adoção do modelo de GQT aumentaria a competitividade empresarial,

garantindo a sobrevivência das firmas (CAMPOS, 1989). Wood e Caldas (1995) denominam tal período (décadas de 80 e 90) de “boom dos processos de qualidade e produtividade”.

Apesar disso, segundo Corredor e Goñi (2011), ainda não existe consenso na literatura sobre a relação entre implantação de programas de GQT e aumento do desempenho empresarial. Porém, o fato de o 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, 2001; TOLOVI JR., 1994). Ou seja, tanto os acadêmicos quanto os setores empresariais reconhecem o declínio (enfraquecimento) da Gestão pela Qualidade Total e preteriram esse modelo com a escolha de novas abordagens gerenciais consideradas “não ultrapassadas” (CORDEIRO, 2004).

Paulista et al. (2010) desenvolveram uma análise bibliométrica no campo da Engenharia da Produção, utilizando a base *ISI Web of Science*, por meio da busca de artigos publicados entre os anos 1990 e 2009 na área de gestão da qualidade. Os termos encontrados nos títulos dos documentos foram “*quality management*” e “gestão da qualidade”, o que garantiu a inclusão de artigos cujos títulos empregavam termos como “gestão da Qualidade Total” e *total quality management*. O Quadro 1 relaciona os dez artigos mais citados na área de gestão da qualidade (1990-2009).

Quadro 1 – Os dez artigos mais citados na área de Gestão da qualidade

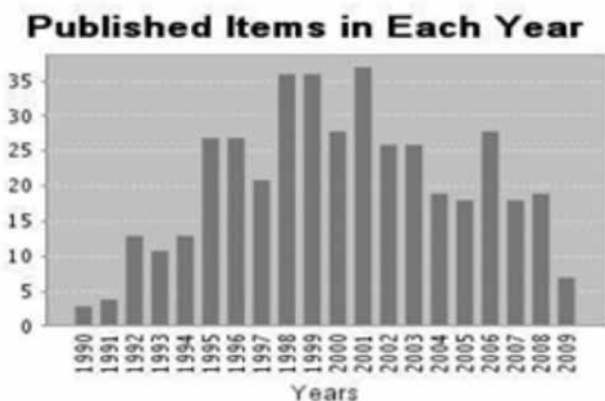
P	Author(s)	Título	Periódico	Ano	Total	Citações/ano
1	Saraph, J. V.; Benson, P. G; Schroeder, R. G	An Instrument For Measuring The Critical Factors Of Quality Management	DECISION SCIENCES	1989	316	15,80
2	Hackman, J. R; wageman, R.	Total Quality Management - Empirical, Conceptual, And Practical Issues	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	Hynn, 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	Exploiting 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

Fonte: Paulista et al. (2010).

Entre os dez artigos mais citados, a metade, ou seja, cinco utilizam a expressão *total quality management*. Desses, quatro foram publicados em 1994 e apenas um na década seguinte, em 2001. Os autores também fizeram um levantamento das dez palavras-chaves mais utilizadas nos artigos, o termo “TQM” apareceu com maior frequência.

É possível verificar na Figura 1 artigos publicados entre os anos de 1990 e 2009 que empregam termos da área de gestão da qualidade. O gráfico aponta um pico nas publicações entre 1998 e 2001 e um acentuado declínio nos anos subsequentes. Paulista et al. (2010) identificam esse “boom da TQM”, que ocorre em meados da década de 90, bem como a diminuição gradativa no número de publicações nos anos seguintes. Apesar dos resultados, os autores afirmam que o número de empresas certificadas com ISO 9001 é bastante ascendente.

Figura 1. Número de artigos publicados em cada ano sobre gestão da qualidade



Fonte: Paulista et al. (2010).

Nesse contexto, devido à ampla visibilidade e disseminação da gestão baseada na Qualidade Total, nas décadas de 1980 e 1990, no mundo ocidental, é necessária uma análise mais profunda das razões que levaram à decadência do modelo nos anos que se seguiram, em especial durante a segunda metade da década de 90. A motivação para este trabalho

emergiu justamente dos questionamentos que tal contexto incitou nos pesquisadores. Teria o modelo de GQT clássico entrado em crise e desaparecido completamente? Ou caiu em desuso, mas ainda exerce forte influência sobre outros modelos de gestão, isto é, evoluiu? Quais os fatores exógenos e endógenos capazes de explicar esse fenômeno?

## **Metodologia**

Em relação aos aspectos metodológicos, este trabalho emprega uma abordagem qualitativa com fins exploratórios. Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa bibliográfica. Pesquisas bibliográficas, segundo Fonseca (2002), são realizadas com base no levantamento de referências teóricas já publicadas e têm como objetivo recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema para o qual se procura resposta. Esta pesquisa constitui uma reunião de hipóteses que buscam explicar as razões que contribuíram para o processo de esgotamento do modelo de GQT nos países ocidentais. Conforme Gil (2007), uma das características mais marcantes desse tipo de pesquisa são as investigações que se propõem a analisar diversas posições acerca de um determinado problema, o que se encaixa perfeitamente no objetivo deste estudo.

Em termos de estrutura, este trabalho foi organizado em três diferentes seções. A primeira destina-se a esclarecer conceitos importantes para a construção do artigo como, por exemplo, o que são modelos de gestão, quando eles são necessários e que fatores determinam a sua trajetória. Em seguida, serão apresentadas hipóteses reunidas na literatura e que buscam explicar a crise do modelo de GQT. A terceira seção apresenta alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) da GQT sobre outros modelos (ou abordagens). Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **O que são modelos de gestão**

Zilbovicius (1999) argumenta que o conceito de “modelo” se refere a uma construção abstrata e subjetiva, um instrumento de

difusão de princípios e técnicas. Assim, os modelos são construídos na medida em que interconectam, logicamente, práticas, e permitem que se tomem decisões com base na lógica que oferecem. Segundo o autor, as condições exógenas às organizações influenciam o modo de implementação das práticas gerenciais, porém estas sempre farão referência a um dado modelo. Desse 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 empresárias, e as práticas que elas adotam” (p. 44).

Quanto ao processo de construção de modelos, Zilbovicius (1999) 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, provocaram o que ele denomina “desestabilização” do modelo anteriormente consolidado (modelo taylorista-fordista), processo desencadeado pelos resultados superiores auferidos pela indústria japonesa do período. Desse modo, novos modelos surgem com a “atribuição de coerência a um conjunto de elementos e a questão da viabilidade de determinadas combinações destes elementos” (p. 43), constituindo um processo exógeno à organização, que visa à redução de incertezas e depende de resultados operacionais para garantir sua sobrevivência. O autor enfatiza: nenhum modelo pode ser reproduzido de maneira idêntica em diferentes organizações.

Na opinião de Zilbovicius (1999), situações de “esgotamento econômico” fomentam a busca e difusão de novas práticas que forneçam respostas mais eficientes às atuais condições dos mercados. Tal evento desencadearia uma “explicitação e teorização” na busca de coerência e de novos processos socioprodutivos. Desse modo, o autor acredita que, da mesma forma que ocorre com os produtos em um mercado, os modelos obedecem a um ciclo de vida, isto é, são introduzidos, difundidos, maturados e declinados, e podem entrar em crise ou transmutar-se à medida que os processos econômicos, sociais e culturais redefinem e institucionalizam valores. 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 essa linha de argumentação, Wood (2001) afirma que os modelos organizacionais emergem de maneira identificável, como um resultado natural da transformação do capitalismo industrial no capitalismo pós-industrial. Na opinião do autor, e segundo a lógica da visão sociológica de Wolf V. Heydebrand, essa mudança é complexa, visto que deriva de certezas ambientais, crises e turbulências. Além disso, ela sofre influências do emprego da tecnologia da informação, dos sistemas integrados e da implantação do conceito de especialização flexível, marcada por movimentos inerciais (aqueles 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, 2001, p. 125).

Boltanski e Chiapello (2009), por outro lado, na linha apontada por Weber na “Ética Protestante”, analisam o surgimento de modelos organizacionais, entre os anos 60 e 90, de acordo com o que denominam “um novo espírito do capitalismo”. Sob essa ótica, isso significa descrever 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. Nesse sentido, os autores estudam o ciclo dos modelos gerenciais com base em dois períodos: “os anos 60”, cujo foco recai sobre a administração por objetivos, em que se busca maior liberdade para os executivos e flexibilização do antigo modelo burocrático, e “os anos 90”, momento em que se analisam os caminhos percorridos rumo ao modelo de rede de empresas. Nessa “odisseia”, descrevem-se desde os novos métodos de produção extraídos das empresas japonesas, em que são citadas as principais características da TQM, passando pela reengenharia, organizações de aprendizagem até

chegar à gestão habitada por seres excepcionais, em que se focaliza o “novo líder”. Nesse contexto, a “metáfora da rede” característica dos anos 90, alicerça-se, sobretudo, no antiautoritarismo e na obsessão pela flexibilidade e pela reatividade.

Ao considerar os movimentos dos modelos gerenciais, Wood e Caldas (1995) analisam as “ondas da mudança organizacional” ao longo do tempo, dividindo-as em cinco momentos distintos. Em relação ao primeiro, pontuam: “As primeiras técnicas de mudanças organizacionais enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal da empresa” (WOOD; CALDAS, 1995, p. 18). Aqui, eles se referem às modificações nas relações hierárquicas e funções calcadas no paradigma mecanicista do taylorismo. De acordo com os autores, devido aos insucessos práticos, esse modelo entrou em processo de “esgotamento gradativo” e foi substituído pelo segundo momento, o das “terapias organizacionais”. Eles afirmam ainda que essa segunda onda de mudanças organizacionais deslocou o foco dos processos formais (forma vigente no período do taylorismo) para as pessoas e suas relações.

Wood e Caldas (1995) caracterizam o terceiro momento de mudança dos modelos gerenciais pelos seguintes aspectos: reconhecimento do ambiente (externo) como determinante-chave das mudanças (quanto mais adaptada ao ambiente, melhor o desempenho da organização); 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 e Caldas (1995) por meio do que denominaram “boom dos processos de qualidade e produtividade”. Nesse momento, ocorrem: a revolução da qualidade japonesa; as técnicas de Gestão pela Qualidade Total; o estudo das técnicas orientais de produção pelo mundo ocidental; a importação de palavras exóticas (como *kanban* e *kaizen*, por exemplo) para o discurso gerencial globalizado; a disseminação dos programas de GQT por milhares de empresas ao redor do mundo; os processos de produção *Just in time* e a orientação para o cliente. Segundo os autores, no quarto

momento surge o seguinte pressuposto: as mudanças organizacionais não deveriam ser analisadas como eventos isolados, mas sim como processos de melhoria contínua.

Wood e Caldas (1995) justificam o esgotamento ou “crise” desse modelo de gestão (GQT) mediante o que nomearam “crise econômica”. Para eles, o contexto de crise foi ocasionado por uma questão essencial de competitividade mal resolvida. Conforme os autores, 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” (p. 19). É importante destacar que, ao abordarem o modelo de Gestão pela Qualidade Total, os autores não fazem referência a modismos, mas ao “modelo de gestão”.

Com o esgotamento do modelo de Gestão pela Qualidade Total, surge o quinto momento de mudança no âmbito das organizações, a era das “abordagens radicais”. Wood e Caldas (1995) caracterizam-no por meio da crença no imperativo da mudança radical. Para ilustrar esse momento, citam os processos de *downsizing*, reengenharia e cortes em massa de pessoal. Wood e Caldas (1995) explicam que a adoção desses modismos possui duas razões principais: legitimar o papel dos gerentes como geradores de ações e legitimá-los como líderes e grandes empreendedores de tendências inovadoras.

Segundo a lógica de pensamento de Zilbovicius (1999), é possível inferir que, durante os anos noventa, as condições de “esgotamento econômico”, ou novas condições do mercado de trabalho, devem ter levado ao 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, apesar da crise, a GQT ainda exerce forte influência sobre outros modelos de gestão, ou seja, evoluiu? Além disso, quais são os fatores exógenos e endógenos capazes de explicar tal fenômeno? Como foi esclarecido

na introdução, o escopo aqui não é fornecer respostas a essas questões. Porém, as próximas seções deste artigo visam aproximar o leitor dessas respostas, por meio de formulações e análises de outros pesquisadores, concebidas no formato de hipóteses.

### **Hipóteses para a “crise” da qualidade encontradas na literatura**

Após esclarecer o que são e como se constroem os modelos de gestão, bem como 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. As primeiras hipóteses baseiam-se nas análises empreendidas por Porter (1996), seguidas das abordagens de autores como: Corredor e Goñi (2011), Wood (2001), Tovoli (1994), Cordeiro (2004, 2009), Wood e Caldas (1995), Campos (1989), Jesus (2000), Vasconcelos e Teixeira (1997), Asif et al. (2009).

Com uma visão voltada para a indústria, Michael Porter (1996) faz uma provocante análise do modelo japonês de gestão e destaca problemas que podem ser interpretados como possíveis causas para a “crise” desse modelo. Segundo ele, muitas organizações na década de 80 e início de 90 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, entre outras técnicas e ferramentas administrativas, geraram pujantes melhorias operacionais, porém não conseguiram transformar tais ganhos em lucratividade sustentável.

Porter (1996) argumenta que os resultados superiores logrados pela indústria japonesa (os quais denomina superioridade na eficácia operacional) constituíram o cerne do desafio japonês para as empresas ocidentais da década de 80. As empresas japonesas conseguiam, ao mesmo tempo, ofertar produtos com qualidade superior e custos mais baixos. No entanto, o problema do modelo surge quando o autor analisa os setores industriais por meio do gráfico intitulado *Operational Effectiveness versus Strategic Positioning*.

**Figura 2** – Eficiência operacional *versus* posicionamento estratégico

Fonte: Porter (1996).

Na Figura 2, existe uma curva denominada “fronteira de produtividade” que, segundo Porter (1996), atua como uma barreira que delimita a soma de todas as melhores práticas constituídas no setor. Na visão do autor, quando uma organização aumenta a sua eficácia operacional ela se aproxima dessa fronteira e ajuda a expandi-la, como fizeram os programas de Gestão pela Qualidade Total, que mudaram a forma de execução das atividades para eliminar ineficiências. O problema levantado por Porter (1996) é que poucas companhias conseguem competir com êxito na base da eficácia operacional durante um longo tempo, o que torna mais difícil permanecer à frente dos concorrentes. O autor explica que, na década de 1980, muitas empresas operavam longe da fronteira de produtividade. Assim, parecia possível diminuir custos e aumentar a qualidade indefinidamente, crescendo em uma economia em larga expansão e penetrando em mercados globais. Entretanto, à medida que a eficácia operacional foi diminuindo nas empresas, a “fronteira de produtividade” começou a se deslocar mais lentamente e os ganhos de lucratividade passaram a ser corroídos pela concorrência destrutiva.

Essa explicação se refere à rápida capacidade de difusão das melhores práticas no setor. Assim, a concorrência, engendrada pelo

modelo de gestão japonês, com base, sobretudo, na eficácia operacional, deslocou-se para a fronteira da produtividade. Isso, conforme Porter (1996), gerou melhoria absoluta para todos, porém não motivou melhoria relativa para ninguém, pois a concorrência, baseada apenas na eficácia operacional, é autodestrutiva, leva a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação dela própria. Assim, o autor afirma que a eficácia operacional promovida pela GQT é importante, mas não suficiente para sustentar a competitividade.

Utilizando-se dessa linha de argumentação, Porter (1996) caracterizou a “crise” do modelo pela falta de posicionamento estratégico das empresas japonesas, uma particularidade do modo de gerir com foco na Qualidade Total. No seu ponto de vista, uma mudança contínua de custo e qualidade só é possível quando os concorrentes estão muito distantes da fronteira de produtividade. Quando se aproximam da “borda” da fronteira, é preciso fazer opções, pois, nesse ponto, a decisão entre o custo e a diferenciação é inevitável. Segundo Porter (1996), a vida é pontuada por decisões dessa natureza (*trade-off*) e as empresas japonesas, naquele momento, precisavam fazer escolhas e posicionar-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 Modelo de Gestão pela Qualidade Total, principalmente no tocante ao aumento da eficácia operacional nos setores industriais. Esse fator gera a diminuição dos índices de retrabalho, dos custos de produção e armazenagem e de desperdícios, todos impactos sociais positivos que não deveriam deixar de ser considerados. No entanto, é possível inferir que o autor traz uma nova hipótese para o declínio da forma clássica instituída por esse modelo.

Pesquisa eminentemente quantitativa realizada por Corredor e Goñi (2011) explora ainda mais a relação entre a GQT e o desempenho empresarial, mediante testes de hipóteses sob várias perspectivas, inclusive a análise temporal. A amostra selecionada por esses estudiosos contempla organizações espanholas premiadas em GQT, em âmbito nacional ou regional, entre 1997 e 2003, pela *European Foundation for*

*Quality Management* (EFQM). Conforme a adoção de modelos, entre os premiados estão o *Malcolm Baldrige*, o *Deming* e o EFQM, os mais frequentemente disseminados nas empresas de classe mundial e os mais 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, uma vez que diversos trabalhos empíricos se propuseram a analisar a mesma relação. Corredor e Goñi (2011) fazem referência a autores que encontraram relação direta entre a adoção de modelos de GQT e aumento do desempenho, a exemplo dos trabalhos de Anderson et al. (1995), Choi e Eboch (1998), Hendricks e Singhal (1996, 1997, 2001) e Shenaway et al. (2007). Eles também citam pesquisadores que não conseguem encontrar uma ligação significativa (a exemplo de Powell (1995); Westphal et al., (1996) e estudos que identificaram relação inversa Davis (1997), entre uma situação e outra.

À luz dessas contradições, o objetivo do trabalho de Corredor e Goñi (2011) é testar hipóteses básicas. Entre elas está a “visão universal” de que a adoção do modelo de GQT leva ao aumento do desempenho global das empresas. Além dessa hipótese, o estudo investigou os efeitos isomórficos da adoção do modelo de GQT em outras empresas, ou seja, se firmas adotantes iniciais ou pioneiras (*early implementers*) apresentam ganhos de desempenho superiores aos adotantes tardios (*late implementers*).

Em relação à primeira hipótese, os resultados emergentes da pesquisa colocam em dúvida conclusões auferidas em pesquisas anteriores, as quais afirmam que a implantação desse tipo de sistema de gestão (GQT) invariavelmente induz a ganhos de desempenho ou ao que chamam “visão universal”. Tal conclusão se aproxima dos estudos que questionam justamente essa relação direta, indicando a necessidade de serem inseridas outras variáveis na análise desse fenômeno complexo. Os resultados apresentados na pesquisa indicam também que firmas *early implementers* apresentam maiores ganhos de desempenho. Segundo os autores, isso ocorre por conta da rápida implementação do sistema de

GQT. As evidências ainda sugerem 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.

Considerando a importância do fenômeno do comportamento isomórfico para este trabalho, surge a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre o tema. Wood (2001) argumenta que, de acordo com a teoria do isomorfismo institucional, o isomorfismo constitui um processo que leva organizações que compartilham de determinadas condições ambientais a assemelhares-se umas às outras. Os agentes de difusão são considerados fator chave na condução do processo de homogeneização organizacional. Segundo o autor, esses agentes são atores organizacionais capazes de influenciar a adoção ou rejeição de novas práticas e sistemas, conforme descrição a seguir: “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, 2001, p.14).

Consoante aponta Wood (2001), o comportamento isomórfico deriva de três processos distintos: o processo coercitivo (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).

Diferentemente de Porter (1996), Corredor e Goñi (2011), Tolovi Jr. (1994) levanta aspectos que, segundo ele, levaram os programas de Qualidade Total ao insucesso nas empresas. Os principais motivos são: o 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.

Em relação ao não envolvimento da alta direção, Tolovi Jr. (1994) explica que os principais executivos não estavam empenhados em arcar com os custos necessários à promoção de mudanças comportamentais,



parecendo estar mais interessados no “modismo da qualidade” do que com as verdadeiras implicações do programa. No que se refere à ansiedade por resultados, argumenta que 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 Jr. (1994) destaca que os programas de Qualidade Total visam o longo prazo e, por isso, precisam 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, no modo de ver de Tolovi Jr. (1994), essas recomendações foram preenchidas por um treinamento precário em muitas organizações.

Tolovi Jr. (1994) também destaca a inconsistência nos sistemas de remuneração e a falta de apoio técnico como entraves ao sucesso dos programas. Para ele, a aplicação das metodologias consolidadas pode auxiliar e acelerar bastante esse processo. Em relação à escolha inadequada de multiplicadores, explica que muitas empresas acabam não selecionando perfis adequados para o preenchimento das vagas de “elementos multiplicadores”. Além disso, muitas empresas elegeм pessoas “menos ocupadas” e, conseqüentemente, com maus indicadores de desempenho para o cargo. Por fim, Tolovi Jr. (1994) destaca o descuido com a motivação como um dos motivos de insucesso dos programas de Qualidade Total. Sua opinião é de que ocorriam inconsistências no esforço dos funcionários em relação aos programas e às recompensas oferecidas pela empresa.

Seguindo o mesmo propósito de Tolovi Jr. (1994), Asif et al. (2009), em artigo intitulado *Why quality management programs fail*, buscam investigar os motivos que contribuem para que programas de Qualidade Total não obtenham os resultados pretendidos e acabem fracassando.

Entre as principais razões do fracasso, conforme Asif et al. (2009) estão: 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; a falta de institucionalização do programa, no sentido de tornar-se parte integral e sustentável na organização, ou seja, quando é formal e filosoficamente embutido na sua estrutura e funcionamento. Os autores argumentam, no entanto, 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 a iniciativa de Tolovi Jr. (1994), ao discutir de forma mais aprofundada alguns dos possíveis motivos que ocasionaram o declínio da popularidade do modelo de Gestão pela Qualidade Total a ascensão de novas abordagens gerenciais não “ultrapassadas”. No artigo publicado em 2004, intitulado “Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?”, o autor discute alguns dos possíveis motivos que levaram ao declínio do modelo de Gestão pela Qualidade Total como modelo gerencial de melhoria dos resultados operacionais, tanto entre os acadêmicos quanto nos setores empresariais.

Cordeiro (2004) aponta a falta de compreensão do significado do modelo de Gestão pela Qualidade Total e as barreiras na cultura gerencial ocidental como algumas das principais causas para a utilização superficial dos conceitos da TQM. Além dessas, também destaca outras possíveis causas, como 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” (p. 20). Cada uma das suas argumentações será brevemente explorada nos próximos parágrafos.

Na perspectiva de Cordeiro (2004), as empresas ocidentais que implantaram programas de Qualidade Total na década de 90 não conseguiram envolver os operadores nesse processo. Esse constituiu um aspecto fundamental para a melhoria nos resultados, conforme

sucedeu no Japão. Além disso, 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, o pouco envolvimento dos operários com a condução do programa, revelaram uma “falta de compreensão acerca do significado mais amplo da GQT” (CORDEIRO, 2004, p. 26).

As barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental, na maneira de entender de Cordeiro (2004), dizem respeito à falta de senso de coletivismo e à priorização de resultados de curto prazo, valores diferentes dos cultivados no oriente, em que o trabalho em equipe e a cooperação são elementos solidificados por muitas gerações, além da visão de longo prazo. Ademais, esses são aspectos fundamentais ao sucesso dos programas de GQT no Japão. Na ótica de Cordeiro (2004), a reengenharia de processos representou para muitas empresas ocidentais uma espécie de “atalho” para o alcance de melhores resultados. Havia a promessa de solução mais rápida para os problemas, sem a necessidade de muito envolvimento por parte da força de trabalho ou grandes mudanças culturais, além da redução dos custos fixos de pessoal. Esse fato, consoante o autor, contribuiu fortemente para o declínio da GQT.

Em relação ao excesso de padronização e ênfase na 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, ele afirma, é que a norma ISO 9000 não abarcava 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 contínua dos produtos e processos. Nesse sentido, com o passar do tempo, os padrões tendem a permanecer inalterados.

Em relação às “confusões conceituais” apontadas, destaca-se o foco no planejamento estratégico proposto por Porter (1996), por exemplo. Cordeiro (2004) argumenta que o 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 estratégias de mercado e de competências essenciais do negócio.

Cordeiro (2009), em artigo de opinião intitulado “A Toyota e o bolo da vovó”, destaca outro elemento que pode ser interpretado como hipótese para o declínio dos programas de GQT nos países ocidentais. Nesse artigo, a discussão recai sobre 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”.

Na opinião de Cordeiro (2009), os gestores ocidentais não compreenderam a importância da socialização na implantação dos modelos de GQT. Segundo ele, falta a esses gestores descobrir os operadores como “cabeças pensantes” fundamentais à implantação de sistemas baseados na Qualidade Total. E acrescenta que a GQT foi “lida” como uma nova roupagem do taylorismo, e não uma ruptura drástica do modelo taylorista/fordista.

Conforme Cordeiro (2009), no oriente, as abordagens de produção enxuta e outras ferramentas, práticas, princípios e metodologias difundidas pelos “mestres da qualidade” tratam 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 ocorre no Japão e propunha Deming. Desse modo, segundo Cordeiro (2009), mantém-se vivo o taylorismo e deixa-se de aproveitar dos benefícios de ter toda a sua força de trabalho concentrada nas inovações de produtos e de processos e na eliminação de desperdícios.

Campos (1989) também sinaliza distorções na percepção de empresários de outros países em relação ao Modelo de Gestão pela Qualidade Total operante no Japão. E afirma que muitas pessoas que visitam as empresas japonesas com o intuito de transplantar o modelo para as empresas dos seus países de origem concentram-se apenas em aspectos mais visíveis da prática gerencial japonesa, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), automação, prática *just in time* etc. Muitas empresas de fora do Japão, conforme menciona Campos (1989), replicam essas práticas sem uma análise crítica prévia, sem uma compreensão mais profunda das variáveis fundamentais que alicerçam o modelo, como: filosofia administrativa, mudança cultural e comportamental, projeto de educação e treinamento, política de marketing etc.

Jesus (2000), por outro lado, aponta a falta de ênfase na liderança como uma das falhas dos teóricos clássicos da GQT. Para ele, os grandes “mestres” da qualidade não conseguiram transmitir de forma clara 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 80, o fenômeno da liderança passou a ser muito mais estudado e discutido, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Desse modo, é importante inferir, a falta de ênfase no fenômeno da liderança por parte dos teóricos da GQT pode ter deslocado os “holofotes do meio acadêmico” para produções científicas que estivessem se aprofundando nessa temática. Já no meio empresarial, os recursos anteriormente investidos em capacitações para implantação de GQT podem ter-se deslocado para “programas de capacitações de líderes” ou “programas de desenvolvimento de competências de liderança”.

Outro ponto que merece destaque é o tempo de implantação de programas de GQT. Autores como Ishikawa (1993), Crosby (1994) e Campos (1992) afirmam que a implantação da GQT requer, no mínimo, cinco anos. Isso denota a necessidade de grandes investimentos por parte da empresa e elevado comprometimento dos colaboradores. O longo período necessário à implantação dos programas, a percepção da melhoria lenta dos resultados operacionais, além dos altos investimentos requeridos constituem fatores que 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, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, reside na falta de ênfase aos acionistas. O argumento é que os autores clássicos da GQT foram enfáticos ao 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 dessa equação. Ishikawa (1993), por exemplo, confere maior destaque aos funcionários, os outros autores, aos clientes (“O cliente é o rei”). Os fornecedores também recebem especial relevo, principalmente em relação a aspectos de relacionamento e 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 podem ser formuladas com base na pesquisa realizada por Vasconcelos e Teixeira (1997) e intitulada “Qualidade Total: O que pensam os trabalhadores”. A pesquisa enfoca a abordagem da GQT sob a ótica da força de trabalho e teve como objetivo analisar o envolvimento dos trabalhadores em programas de Qualidade Total, implantados na década de 1990, em empresas industriais localizadas no estado da Bahia.

Em resumo, os resultados demonstram que a estabilidade no emprego, apontada pelos autores como fator chave de envolvimento e abordada em estudos anteriores e pela abordagem clássica da GQT ao estilo japonês, é um elemento não associado aos programas de GQT, na perspectiva dos trabalhadores. Os resultados mostraram, além disso, que os trabalhadores associaram perda de benefícios e salários e aumento do ritmo de trabalho à implantação dos programas de Qualidade Total, o que os aproxima de uma postura mais crítica do que da colaboração. Considerando que os principais divulgadores da Qualidade Total atribuem grande peso à necessidade de envolvimento e participação dos trabalhadores, aos aspectos motivacionais e à estabilidade no emprego, por meio de acordo implícito, os resultados apresentados por Vasconcelos

e Teixeira (1997) são, no mínimo, desestimulantes para os defensores dessa abordagem considerada, predominantemente, colaborativa.

É importante estabelecer analogias entre os resultados obtidos nesta pesquisa e as hipóteses capazes de explicar a “crise” do modelo de GQT. Nesse sentido, é possível inferir que a falta de elementos como estabilidade no emprego, engajamento estimulado, envolvimento e participação tenham influenciado no insucesso ou “crise” dos modelos de GQT. Vasconcelos e Teixeira (1997) levantam uma nova hipótese para a “crise” do modelo, com ênfase para 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, entre outros. A manutenção dessas circunstâncias macrossociais pode interferir decisivamente no êxito dos programas (VASCONCELOS; TEIXEIRA, 1997).

### **Influência (ou evolução) da GQT sobre outros modelos (ou abordagens)**

Após apontar hipóteses e argumentos encontrados na literatura acerca das possíveis razões para o declínio do modelo de GQT, é necessário apresentar alguns trabalhos que enfatizam a influência (ou evolução) do modelo de GQT sobre outros modelos (ou abordagens).

Leite e Nogueira (2006) defendem que o Gerenciamento pela Qualidade Total (ou modelo de GQT), conforme a corrente de Deming, evoluiu para o modelo das Organizações de Aprendizagem (OA), de Peter Senge (1999). Os autores enfatizam também que a concepção do modelo administrativo das Organizações de Aprendizagem sofreu forte influência da abordagem do modelo de GQT, uma vez que Senge (2010) se declara discípulo de Deming. Senge (2010) reconhece o potencial de transformação revelado pelo modelo de GQT, porém argumenta que faltava ao modelo formas de operacionalizar o aprendizado coletivo. Segundo Senge (2010), esse foi o principal motivo para o fracasso dos programas de qualidade.

Além disso, Senge (2010) destaca que muitas ideias fundamentais, desenvolvidas pelos mestres da qualidade, foram ignoradas ou violadas pelos disseminadores da “onda dos movimentos da Qualidade Total” nos anos 90. Naquela ocasião, enfatizavam-se apenas as ferramentas estatísticas e práticas gerenciais, sem se aprofundar na filosofia de gestão e mudança cultural proposta pelo modelo de GQT.

A pesquisa de Leite e Nogueira (2006), um estudo de caso de natureza quantitativa-qualitativa, investigou dez variáveis relativas às características das OA: grau de desenvolvimento com base 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). Conforme os resultados, os princípios das duas abordagens apresentam interseções e se complementam, pois a organização que adota GQT e certificação ISO 9002 apresenta características próprias de uma Organização de Aprendizagem em sua consolidação original, sem esforço explícito ou planejamento direcionado. Na perspectiva de Leite e Nogueira (2006, p. 54), os resultados apontam ser “possível a evolução natural do modelo de Gerenciamento pela Qualidade Total para o das Organizações de Aprendizagem”. Desse 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. Diferentemente de Leite e Nogueira (2006), a análise deles concentra-se no Programa Seis Sigma (Six Sigma Program ou SS). Jesus e Lepikson (2009) argumentam que o Programa Seis Sigma tem raízes no modelo de GQT. Para sustentar tal afirmativa, eles apresentam a visão de estudiosos que 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, entre outras. Já o segundo, Senapati, argumenta que o SS nada mais é do que um CEP reformulado.



Jesus e Lepikson (2009) discordam de Senapati e argumentam que o SS incorpora inovações mais focadas e ousadas. Afirmam, além disso, que, por ter sido desenvolvido pelo CEP, o Programa Seis Sigma enfoca aspectos de negócios mais críticos, descarta algumas ferramentas que os estudiosos consideram “exotéricas” e ignora “selos”, tais como ISO 9000 e Prêmio Nacional da Qualidade, com o treinamento voltado para a prática, em vez da teoria. Os autores concordam com a argumentação de Adan e Lafferty, os quais consideram o SS uma evolução da GQT. Porém, Jesus e Lepikson (2009) pontuam que o SS não abarca questões centrais discutidas na abordagem da GQT, como *empowerment*, comunicação e recompensa.

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 (CCQ), pelo uso das ferramentas de qualidade, por treinamentos intensivos, inclusive de cunho comportamental, além de uma nova cultura organizacional, voltada para o aumento da qualidade etc., alcançou um grande envolvimento por parte dos colaboradores e bons resultados financeiros. Com o tempo, no entanto, perdeu o foco e, na opinião deles, 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. Acreditam, ainda, que muitas das vantagens e ganhos acrescidos à empresa pelo SS não alcançariam os referidos patamares sem que a empresa tenha implantado o modelo de GQT.

Outro autor que parece concordar com a perspectiva de evolução do modelo de GQT e a sua influência sobre novas abordagens no campo da gestão é Cordeiro (2004). Ele argumenta que, apesar de a GQT estar em processo de declínio no ocidente, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, o preenchimento de lacunas deixadas por esse modelo é bastante atual. Entre as novas abordagens apontadas com influência do modelo de GQT, este trabalho destaca: o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Customer Relationship Management* (CRM), a Aprendizagem Organizacional, o *Empowerment*.

Para Cordeiro (2004), o BSC constitui 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” visando aumentar a autonomia dos níveis operacionais, constituindo-se como característica bastante enfatizada pelo modelo. Por fim, o autor, assim como Leite e Nogueira (2006), afirmam que a Aprendizagem Organizacional (a qual considera um “modismo de gestão recente”) apresenta muitas características das empresas orientais que aplicam GQT.

### Considerações finais

A elaboração deste artigo resultou da inquietação dos autores em relação ao quase “desaparecimento” dos discursos sobre GQT no meio acadêmico e nas consultorias para implantação dos programas de qualidade, tão disseminados e popularizados nas décadas de 1980 e 1990. O título deste trabalho explicita justamente um dos questionamentos que motivaram a sua elaboração: “Por que não ouvimos mais falar em GQT?”. A resposta para esta pergunta foi contextualizada logo na introdução: não se ouve mais falar em GQT porque esse modelo de gestão entrou em “crise”. Mas tal resposta não é capaz de mitigar a curiosidade de um pesquisador. Então, partindo da premissa, já consolidada na literatura, de que o modelo de GQT está em declínio, surgiu nos pesquisadores o anseio por respostas para novos questionamentos: “O modelo de GQT desapareceu completamente ou continua exercendo influência sobre outros modelos de gestão, ou seja, evoluiu? Quais os fatores exógenos e endógenos capazes de explicar esse fenômeno?”.

Uma vez que não há, na literatura, consenso sobre o tema ou um trabalho que apresente resultados irrefutáveis capazes de responder às perguntas acima, a opção aqui foi formular e apresentar hipóteses com base em outros trabalhos da literatura, para conseguir possíveis respostas.

Em seguida, foram apresentados argumentos de estudiosos como Leite e Nogueira (2006), Senge (2010), Jesus e Lepikson (2009) e Cordeiro (2004), os quais acreditam na “evolução” ou na evidente similaridade desse modelo com outros considerados “mais atualizados”.

O quadro abaixo apresenta as vinte hipóteses levantadas por nove autores. As proposições (complexas) foram resumidas para uma melhor visualização.

**Quadro 2 – Principais hipóteses para a “crise” do modelo de GQT**

<b>Principais hipóteses para a “crise” do modelo de GQT</b>	<b>Principais Autores</b>
Ênfase na eficácia operacional e não no posicionamento estratégico; falta de integração entre os programas e as operações e estratégias globais das empresas	Porter (1996); Asif et al (2009)
Efeitos isomórficos da adoção do modelo de GQT para adotantes tardios (late implementers).	Corredor e Gofii (2011);
Visão e tratamento concedido por algumas organizações, gurus e setores da academia da GQT como modismo gerencial e não filosofia de gestão. Ou seja, falta de compreensão acerca do significado mais amplo do modelo de GQT.	Wood (2001); Cordeiro (2004); Campos (1989); Wood e Caldas (1995)
Desinteresse do nível gerencial; planejamento inadequado; treinamento precário; sistema de remuneração inconsistente; escolha inadequada de multiplicadores e descuido com a motivação.	Tovoli (1994)
Foco excessivo na padronização e certificação proposto pelas normas ISO 9000, falta de envolvimento dos operadores no programa.	Cordeiro (2004);
Barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental; surgimento de novas ondas gerenciais que aceleraram o processo de declínio do modelo	Wood e Caldas (1995); Cordeiro (2004)
Incapacidade das empresas ocidentais em praticar a “socialização”.	Cordeiro (2009); Asif et al (2009)
Falta de ênfase na liderança por parte dos teóricos de GQT; elevado tempo de implantação requerido pelos programas de GQT. O que denota a necessidade de grandes investimentos por parte da empresa e elevado comprometimento dos colaboradores; falta de ênfase atribuída pelo modelo aos acionistas	Jesus (2000)
Priorização de resultados de curto prazo e ansiedade por resultados imediatistas; o que leva à percepção de melhoria lenta dos resultados operacionais	Jesus (2000); Cordeiro (2004); Tovoli (1994)
Falta de comprometimento e não-envolvimento da alta direção	Tovoli (1994); Cordeiro (2004);
Percepção negativa dos trabalhadores em relação aos programas de GQT (como: perda de benefícios e salários, aumento do ritmo de trabalho e falta de garantia de estabilidade no emprego)	Vasconcelos e Teixeira (1997)

Fonte: Elaboração própria.

Importante é destacar que os autores deste trabalho reconhecem a importância do modelo de GQT para o campo gerencial. Portanto, a hipótese é que não há propriamente uma “crise” no uso dos programas

de GQT, pois muitos dos seus aspectos estão amplamente sedimentados na gestão atual das empresas. Como exemplos, citamos a utilização de ferramentas estatísticas, agora inseridas em sistemas eletrônicos mais modernos, como o MASP, método ainda vigente de análise e solução de problemas, o giro do PDCA, base para os processos de administração de rotina, inserido inclusive nos mais novos sistemas de gestão da qualidade, como o Seis Sigmas (inspiração para o DMAIC), o MEG (inspiração para o ciclo PDCL) e a ISO: 9001 (que ainda o utiliza em sua configuração atual).

### Referências

ANDERSON, John C. et al. A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision sciences*, v. 26, n. 5, p. 637-658, 1995

ASIF, Muhammad 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, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. Trad.: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação Christiano Ottoni, 1990.

\_\_\_\_\_. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CHOI, Thomas Y.; EBOCH, Karen. The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 1, p. 59-75, 1998.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. 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, Pilar; GOÑI, Salomé. TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, v. 64, n. 8, 2011.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade*. José Olympio, 1994.

DAVIS, Tim RV. Breakdowns in total quality management: an analysis with recommendations. *International Journal of Management*, v. 14, p. 13-22, 1997.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, p. 65-75, 2002.

GIL, Antônio. Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HENDRICKS, Kevin B.; SINGHAL, Vinod R. Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, v. 42, n. 3, p. 415-436, 1996.

\_\_\_\_\_. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, v. 43, n. 9, p. 1258-1274, 1997.

\_\_\_\_\_. Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of operations management*, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2001.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JESUS, Abel Ribeiro de. *Diagnóstico do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT/TQC/TQM) da Caraiíba Metais*. 2000. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração da UFBA, Salvador, 2000.

\_\_\_\_\_ ; LEPIKSON, Herman A. Ten years of TQM and five years of Six Sigma Program in a metallurgical copper plant. In: INTERNATIONAL WORKING CONFERENCE TQM ADVANCED AND INTELLIGENT APPROACHES, 5<sup>th</sup>, 2009, Belgrado. *Proceedings...* Belgrado: Mechanical Engineering Faculty, 2009. v. 1. p. 411-416.

JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEITE, Francisco Tarciso; NOGUEIRA, Carlos Eduardo Guedes. Evolução de Gerenciamento pela Qualidade Total para o modelo das Organizações de Aprendizagem. *Gestão & Regionalidade*, v. 22, n. 63, p. 54-68, 2006.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

PAULISTA, Paulo Henrique et al. Análise bibliométrica da gestão da qualidade: busca por títulos. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 3, n. 1, p. 263-271, 2010.

PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*, nov./dec. 1996.

POWELL, Thomas C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995

SENGE, Peter. *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.

SHENAWY, Eman; BAKER, Tim; LEMAK, David J. A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 24, n. 5, p. 442-471, 2007.

TOLOVI JR., J. Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1994.

VASCONCELOS JR., Nilton; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Qualidade total: o que pensam os trabalhadores. *Organizações & Sociedade*, v. 4, n. 8, 2014.

WESTPHAL, James D.; GULATI, Ranjay; SHORTELL, Stephen M. The institutionalization of total quality management: the emergence of normative TQM adoption and the consequences for organizational legitimacy and performance. In: *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, 1996. p. 249-253.

WOOD JR., Tomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

\_\_\_\_\_; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

\_\_\_\_\_; CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque: identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.5, p.13-21, out. 1995.

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.

Recebido em: junho de 2013

Aprovado em: outubro de 2013