



## ENTRE O TER E O SER COMPETITIVO

Cristiane Romero Taylor\*  
Dayse Mendes\*\*

---

### RESUMO

Este artigo discute a adoção de pacotes gerenciais a partir da ilustração de dois casos de implantação de qualidade total por empresas paranaenses, buscando-se levantar uma hipótese explicativa para o fenômeno da implantação de modelos administrativos sem a necessária adequação e sem a devida observância das características das organizações. Tal discussão fundamenta-se na tese de Erich Fromm (1987) acerca do homem contemporâneo e dos reveses do industrialismo, em que se encontra uma predominância do **ter** sobre o **ser**.

**Palavras-chave:** qualidade total, modismos, competitividade.

### ABSTRACT

The present article discusses the use of managerial packages based on two cases concerning total quality implantation in companies of the state of Paraná. It tries to bring up a hypothesis to explain the phenomenon of administrative model implementation without the required adequacy and correct observation of organizational characteristics. This discussion is based on Erich Fromm's thesis (1987) about the contemporary man and industrialism reverses, where there is a predominance of to have over to be.

**Key words:** TQM, managerial fads, competitiveness.

---

\*Graduada em Psicologia pela UFES, Mestre em Administração pela UFPR. Professora da Business School FAE. Autora de artigos publicados em congressos científicos como ANPAD e BALAS. E-mail: crtaylor@cwb.matrix.com.br

\*\*Graduada em Engenharia Mecânica pela UFPR, Mestre em Administração pela UFPR. Professora das Faculdades SPEI e Faculdade Paranaense de Administração. Autora de artigos publicados em congressos científicos como ANPAD e BALAS. E-mail: dayse\_mendes@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Este artigo discute a implantação de pacotes gerenciais por empresas na tentativa de se manterem competitivas, adquirindo, com voracidade, qualquer tipo de modelo administrativo oferecido para consumo. Como pano de fundo a esta discussão, apresentam-se os resultados de dois estudos similares, realizados pelas autoras em períodos aproximados (1997 e 1998), abarcando a temática qualidade total em duas organizações com características completamente diferentes, localizadas na cidade de Curitiba. Ao se comparar o modo de implantação do modelo adotado por elas e descrever os resultados dele advindos, percebeu-se que organizações com características tão distintas apresentavam convergência em vários resultados quanto à implantação do TQM. Isso conduziu a uma reflexão sobre esse “achado”, residindo aí uma possibilidade de investigação mais crítica de tal fenômeno.

Esta discussão parte da idéia de universalidade dos conceitos da qualidade total<sup>1</sup> (como um modelo administrativo) e do transporte desta idéia para a implantação (que também seria universal, ou seja, seguiria os mesmos passos para qualquer tipo de organização) de tais conceitos, sem a devida adaptação às empresas que vão utilizar tal abordagem. Questiona-se, então, até que ponto é adequada a adoção, por qualquer tipo de organização, de modelos administrativos sob a forma de pacotes prontos.

Cabe destacar que a qualidade total, por ser um assunto já consolidado na literatura acadêmica e da área gerencial, deve agora ser analisada quanto às conseqüências decorridas de sua implantação nas mais diversas organizações. Desse modo, um dos

objetivos da discussão aqui proposta é *descrever a implantação de modelos administrativos e o seu impacto nas organizações que dele se utilizaram*. Outro objetivo a se destacar é a *busca de uma explicação para a adoção de pacotes gerenciais*. Por que tal fenômeno acontece? Serão as organizações comparáveis às pessoas, que em sua busca desenfreada pelo consumo – consumo que as fará se sentirem adequadas ao novos tempos, ou às novas situações de mercado – deixam de ser minimamente racionais? A discussão proposta acerca desse fenômeno fundamenta-se na tese de Erich FROMM (1987) acerca do homem contemporâneo e dos reveses do industrialismo, em que se encontra uma predominância do **ter** sobre o **ser**.

## 1 ESCLARECENDO ALGUNS PONTOS SOBRE O TQM

Uma vez que a qualidade total é assunto amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial e que o objetivo deste artigo é debater acerca do impacto da implantação de processos de TQM, neste item não se pretende resgatar o seu conteúdo teórico, mas apenas avançar no debate, esclarecendo pontos pouco abordados na literatura corrente.<sup>2</sup>

Desde a abertura do mercado brasileiro, iniciada na era Collor, somada ao incentivo governamental da criação do Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), visando a uma maior inserção internacional do Brasil, a temática qualidade vem assolando os mais diversos segmentos da sociedade. Inicialmente restrito apenas às empresas, hoje o debate se encontra cada vez mais acirrado. Em muitos casos a discussão do assunto já transcende a

<sup>1</sup>Neste artigo, utilizam-se de modo indistinto as expressões “qualidade total” e “TQM” (total quality management).

<sup>2</sup>Para os interessados em uma abordagem mais consistente de qualidade total, indicam-se a seguir obras relevantes para uma adequada compreensão da proposta teórica e metodológica de TQM: GRANT, Robert M.; SHANI, Rami; KRISHNAN, R. TQM's challenge to management theory and practice. **Sloan Management Review**, v. 35, n.2, p. 25-35, Winter 1994. HUNT, V. Daniel. **Gerenciamento para a qualidade**: integrando qualidade na estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994. MONTEIRO, Marcelo A. Conceito de qualidade total, contextualizado pelo taylorismo e a escola das relações humanas, como elemento de crítica metodológico-epistemológica ao arcabouço teórico da Ciência da Administração. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 33-45, jan./abr. 1993. OLIVEIRA, Marco Antônio de (Org.). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994. POWELL, Thomaz C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995. SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997. TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

questão da implantação da qualidade nas empresas: é a qualidade de vida, a qualidade na educação, na saúde, no trânsito, no governo, enfim, em todas as esferas da sociedade. No Paraná o movimento pela qualidade não foi diferente, acabando por trilhar o mesmo caminho. Agora, a qualidade total já não significa simplesmente um diferencial para as empresas, e sim uma exigência necessária para se manterem no mercado.

Não somente o setor privado tem sentido as atuais exigências por competitividade e incremento de qualidade. A qualidade dos processos e serviços públicos também passa a ser necessária, pois da eficácia de seus serviços depende não apenas o seu sucesso como também o do setor privado. “Assim é que no Brasil se vive fase de crescente e legítima pressão societal sobre empresas e órgãos públicos para que atinjam níveis de desempenho comparáveis aos das empresas privadas (...)” (URDAN, 1996, p.143). Uma tentativa de melhoria de desempenho de empresas públicas tem se dado através da adoção, por algumas destas organizações, do TQM.

Quanto à implantação do TQM, conforme ROESCH e ANTUNES (1995, p.40), “encontra-se certa unidade quanto à proposta de implantação” na literatura especializada. Tal modelo de implantação, proposto por diversos autores que abordam a qualidade total, é mostrado no quadro 1.

Muito mais que um programa que segue passos pré-determinados, a qualidade total deve ser um

modelo administrativo holístico e integrado que abarca desde procedimentos operacionais para produtos e processos, baseados em ferramentas, técnicas estatísticas (das mais simples às mais sofisticadas – de maior complexidade) até a visão estratégica da organização e sua inserção no mercado, desenvolvimento de fornecedores, treinamento constante de todos os níveis organizacionais, utilização de teorias motivacionais, transcendendo os limites organizacionais em uma visão macro que incluiria inclusive a sociedade como um todo.

Vale ressaltar que a utilização de abordagens de qualidade total, quer no setor privado, quer no setor público, deve ser buscada não como uma panacéia. Quanto mais complexos ou ambíguos forem os objetivos organizacionais, o ambiente político e a heterogeneidade da empresa, maior a atenção exigida na implantação do TQM ou de qualquer outro modelo administrativo. Das principais críticas que se reportam a experiências de utilização dessas técnicas, emergem problemas relativos a questões conceituais como: definição de quem é o consumidor, a relação serviços *versus* produtos, a ênfase em insumos e processos e a cultura organizacional da empresa.

Com o intuito de melhor descrever o fenômeno em questão (organizações com características distintas e resultados similares), apresenta-se no próximo item a caracterização dos casos que pautaram o presente trabalho.

QUADRO 1 - MODELO DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p><b>Liderança do topo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamento de informações:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretação do ambiente</li> <li>- Levantamento e análise dos custos da qualidade</li> <li>- Levantamento das atitudes dos empregados</li> </ul> </li> <li>▪ Elaboração da estratégia da organização</li> <li>▪ Formulação dos indicadores de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de cadeias de cliente-fornecedor</li> <li>▪ Inserção do plano de qualidade na estratégia da empresa</li> <li>▪ Estabelecimento de uma estrutura para a qualidade</li> <li>▪ Tentativas de efetuar mudança cultural:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de gestão participativo</li> <li>- Energizando os trabalhadores (<i>empowering</i>)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmissão de metas de qualidade pelos líderes aos empregados, que devem mostrar entusiasmo e comprometimento</li> <li>▪ Melhoria dos processos</li> <li>▪ Construção de grupos</li> <li>▪ Comunicação via grupos</li> <li>▪ Treinamento comportamental, técnico e de solução de problemas</li> <li>▪ Utilização de sistemas, técnicas e ferramentas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contínua</li> <li>▪ Interna e externa</li> <li>▪ Avaliação do desempenho individual e dos grupos de trabalho</li> </ul>

FONTE: ROESCH e ANTUNES (1995, p.40)

## 2 OS CASOS

Utilizando-se os resultados de dois casos investigados pelas autoras, um deles referente a uma empresa pública, a Companhia Paranaense de Energia (Copel), e o outro a uma empresa privada pertencente ao segmento de plástico, buscou-se compará-los no intuito de discutir a implantação de pacotes gerenciais sem adequá-los às suas características. Partindo do resultado da análise comparativa, tentou-se explicar o fenômeno da adoção indiscriminada de inovações gerenciais por meio de um modelo proposto por CALDAS (1999) e das idéias de Erich Fromm relativas ao ter e ao ser.

O ponto de partida para comparar os resultados desses casos foram as seguintes indagações de pesquisa: Caso da Copel - *qual o impacto da qualidade total na estrutura de decisão organizacional?* Caso da empresa de plásticos - *qual o impacto da qualidade total na qualidade de vida no trabalho?* Os dois estudos utilizaram-se da escala desenvolvida<sup>3</sup> por SARAPH, BENSON e SCHRODER (1989) e adaptada para os casos em análise, para a mensuração da qualidade total nas organizações em questão. Quanto aos aspectos metodológicos, as duas pesquisas podem ser caracterizadas como quantitativo-descritivas com perspectiva orientadora seccional com avaliação longitudinal, uma vez que foram observados os comportamentos das variáveis dependentes nos momentos anterior e posterior à adoção da qualidade total. O caso da Copel (SDL) abrangeu o período de 1992 a 1997 e o da empresa de plásticos, o período de 1994 a 1998. Os casos serão descritos a seguir de acordo com as características das organizações, o processo e o resultado global da implantação de qualidade total em cada uma delas.

### 2.1 O Caso da Copel (SDL)

A Companhia Paranaense de Energia (Copel) foi fundada em 1954 com o objetivo de construir e operar o sistema de geração, transmissão e

distribuição de energia elétrica em todo o Paraná, além de explorar fontes alternativas de energia. A empresa contava, no período da pesquisa, com 9.723 empregados e constituía-se da presidência e de cinco diretorias: Diretoria de Distribuição (DDI), Diretoria de Operação (DOP), Diretoria de Engenharia e Construção (DEC), Diretoria Administrativa (DAD) e Diretoria Econômico-Financeira (DEF). Cada diretoria é administrada por um diretor e composta por superintendências, departamentos ou coordenadorias e divisões. Ligada à diretoria de Distribuição, cabe à Superintendência Regional de Distribuição Leste (SDL) operacionalizar as ações de responsabilidade desta diretoria em sua área de abrangência. A SDL (foco do estudo) contava com 950 empregados, distribuídos em diferentes assessorias, coordenadorias, centros regionais, divisões e agências.

Como sociedade mista, a Copel procura investir em obras de absoluta rentabilidade. Todavia, por conceber energia elétrica como serviço público, muitas vezes assumiu obras deficitárias, visando não ocasionar problemas de ordem social e política. Sendo assim, sua evolução ao longo dos anos mescla crescimento e dificuldades. A consolidação da Copel no setor elétrico e no cenário econômico paranaense se dá no início da década de noventa. Em 21 de junho de 1996, o Estado do Paraná constitui a empresa Paraná Investimentos S/A, para a qual foram transferidas 30.385 milhões de ações da Copel, das quais 8.400 milhões de ações foram permutadas em leilão realizado no dia 20/09/96, sendo seu acionista majoritário o Estado do Paraná. É também na década de noventa que começa, de modo mais específico, a preocupação com processos de qualidade total.

No atual contexto econômico, em que a *empresarização* de organizações públicas vem sendo cada vez mais discutida e aplicada, abordagens sobre qualidade passaram a ser recomendadas devido ao crescimento das pressões para o aprimoramento de

<sup>3</sup>Escala do tipo Likert com cinco pontos, desenvolvida para a mensuração do grau de implantação de qualidade total em uma organização, compreendendo desde um grau muito alto de implantação a um grau muito baixo de implantação. Compõe-se pelos seguintes fatores críticos: papel do nível estratégico da empresa e da política de qualidade; papel do departamento de qualidade; treinamento; planejamento de produtos/serviços; relação com os fornecedores; procedimentos do processo de administração/ operações; dados e relatórios sobre qualidade; relações com os colaboradores.

serviços. Em busca desse aprimoramento, a Copel inicia em 1992 contato com a Fundação Christiano Ottoni (FCO). A partir do primeiro contato, a diretoria tomou a iniciativa de mandar para a FCO um grupo precursor, formado por oito pessoas do alto escalão da empresa, com a incumbência de buscar capacitação no intuito de recomendar à diretoria a implantação ou não da qualidade total e também de repassar os conhecimentos adquiridos para todos os gerentes. O “grupo dos oito” fez uma proposta de implantação para a empresa, aprovada e iniciada em outubro de 1992.

Em cinco anos de desenvolvimento do TQM, a Copel teve três presidentes, todos com a mesma filosofia de evolução do processo de qualidade. Cabe ressaltar a importância deste fato pois, além do envolvimento da alta administração da organização ser fundamental para a implantação e manutenção do processo de qualidade total, o caráter temporário do exercício das funções de cúpula na administração pública, de modo geral, dificulta a continuidade de projetos desenvolvidos por estas organizações. A Copel, ao invés de apresentar as discontinuidades que normalmente ocorrem em empresas públicas, vem vivendo um processo de qualidade total contínuo e cumulativo.

Seguindo determinação da empresa, a Superintendência Regional de Distribuição Leste iniciou a implantação da Gestão pela Qualidade Total (TQC) no segundo semestre de 1993, com treinamento de todos os seus gerentes. Ainda em 1993 e durante todo o ano de 1994, as ações foram voltadas para a aplicação didática do Masp (Método de Análise e Solução de Problemas). A aprendizagem e aplicação do Masp foi a primeira ação desenvolvida dentro da organização visando à implantação do TQM. Essa primeira ação não foi adequada para iniciar o processo, trazendo como conseqüências maior resistência na aceitação do programa e um desenvolvimento mais lento do que o esperado.

Em 1995 a Copel como um todo e a SDL em particular adotaram o gerenciamento pelas diretrizes. Nessa etapa, a organização procurou desenvolver um plano de gestão estratégica. A seqüência desse processo se deu em cascata. Desse modo, foram definidas as principais ações, a serem executadas pelas superintendências, cujo impacto nas diretrizes

era mais significativo. Os itens de verificação dos diretores tornaram-se itens de controle dos superintendentes, a quem coube definir os planos de ação assim como seus itens de verificação que, na seqüência, passaram a ser itens de controle de seus órgãos subordinados. Esse procedimento foi repetido até atingir as unidades gerenciais básicas. Buscando a solidificação do gerenciamento pelas diretrizes, a SDL criou o Programa de Conscientização, composto de cursos e palestras. No mês de setembro do mesmo ano foi instituído o Programa 5S. Na continuidade do Programa de Conscientização foi realizado, em 1996, novo curso, que veio acrescentar às questões comportamentais da primeira fase o Gerenciamento da Rotina.

Do envolvimento dos colaboradores nessas atividades surgiram voluntários para atuar como multiplicadores da qualidade em suas respectivas áreas. No momento da pesquisa a SDL contava com 101 multiplicadores treinados para desenvolver trabalhos em equipe, auxiliando na implementação do Programa de Qualidade Total. Esses voluntários assumem o compromisso e a responsabilidade de incentivar e orientar os demais colaboradores de sua área de atuação na aplicação do gerenciamento da rotina.

Fazendo uma avaliação global do grau de implantação, pode-se observar que todos os fatores tidos como importantes para a implementação do TQM foram avaliados como de médio a alto grau. Dois pontos devem ser levados em consideração. O primeiro diz respeito a uma limitação metodológica: o “erro de generosidade”, que faz com que as avaliações tendam a mostrar resultados mais altos do que são na realidade. O segundo é referente ao fato de que alguns dos itens só começaram a ser desenvolvidos a partir de 1995, ou até mais recentemente. Pode-se dizer que, num primeiro momento, o programa foi mais voltado para uma mudança de mentalidade e que só mais tarde outras questões começaram a ser debatidas e implementadas. A Copel, e conseqüentemente a SDL, vem seguindo os passos de implementação recomendados pela Fundação Christiano Ottoni, resumidos no item 1 (ver quadro 1).

Observa-se que todos os passos recomendados foram seguidos, e muitos deles já estão consolidados. Desse modo, os entrevistados têm como alto o grau

de implementação do programa de qualidade na SDL. Vale ressaltar novamente que, além do grau de implementação, a filosofia de qualidade total utilizada pela empresa também influi no impacto que esse programa apresenta na organização. O conteúdo dos conceitos aplicados na organização muda conforme a filosofia adotada e, se esta for mais restrita, o impacto do programa também pode ser mais restrito. Sendo assim, apesar do alto grau de implantação, as mudanças apresentadas pela organização se deram em menor intensidade do que o esperado.

Além do programa implementado não ser o mais abrangente possível em termos de conceitos a serem adotados pela organização, o que acaba por acontecer na Copel (e na SDL) é a utilização do programa de qualidade como um modo de “arrumar a casa”. As ações pelas quais se iniciam os programas de qualidade, de modo geral, são sempre no sentido de formalizar, de dar ordem, de se ter um controle maior sobre as questões que perpassam as organizações. Essa situação não é diferente na Copel.

Deve-se esclarecer que o programa em implantação na Copel ainda não atingiu a maturidade. O programa começou a disseminar-se a partir de 1995, tendo, portanto, somente dois anos de intensificação de seu uso quando da realização do estudo de caso. Esta pode ser outra explicação para o fato de o programa ainda se restringir a práticas menos ousadas e não ter um caráter mais avançado. É importante lembrar também o fato de que a organização em estudo é uma organização pública e que, como tal, tem todo um antecedente histórico de resistência a mudanças, que pode ser mais um elemento a impedir a adoção do TQM em toda a sua extensão.

Outro fator a ser considerado na tentativa de explicar o resultado encontrado diz respeito ao modo de implantação do TQM. Na Copel a aprendizagem e aplicação do Masp foi a primeira ação desenvolvida dentro da organização visando à implantação do programa de qualidade. De acordo com a maior parte dos entrevistados, este não foi um começo adequado, trazendo como consequência uma maior resistência na aceitação do programa e um desenvolvimento deste mais lento do que o esperado no início. É importante ressaltar o fato de a Copel ter sido a primeira companhia de energia elétrica do país a buscar um processo de qualidade

total. Foi também a primeira organização pública para a qual a Fundação Christiano Ottoni prestou serviços. Tendo um *know-how* de prestação de consultoria em qualidade total para empresas privadas, em geral do ramo industrial, a implantação da qualidade total em uma empresa pública de prestação de serviços sofreu percalços e erros decorrentes da inexperience da consultoria neste tipo de organização.

## 2.2 O Caso da Empresa de Plásticos

Fundada em 28 de setembro de 1967 e localizando-se até hoje na Cidade Industrial de Curitiba (CIC), a empresa estudada pertence ao segmento de plásticos, tendo como produto inicial tubos de PVC para condução de água. A partir da década de 70, a empresa passou a fabricar produtos de tecelagem para sacaria (sacos de rafia), sendo a pioneira no desenvolvimento e fabricação de sacaria no Brasil. Ao longo do tempo foi desenvolvendo o mercado de utilização de sacaria de rafia, também dedicando-se à produção de lonas de polietileno (Lona Forte). Atualmente, a linha de produtos é composta de sacaria (para fertilizantes, sementes, ração, farinha e açúcar), tecido *big bag* e tecido para agricultura e avicultura.

Esforços vêm sendo empreendidos no sentido de diversificar a linha de produtos, diminuindo a produção de *commodities* como a sacaria e a rafia, para confeccionar tecidos mais especializados, que tenham maior valor agregado. Atualmente, o grande desafio da área de produção é conseguir uma diversidade de produtos a um volume de produção constante, capaz de manter a operação da empresa rentável mesmo nos períodos de baixa demanda.

Quanto ao mercado interno, uma parcela significativa é composta por cooperativas brasileiras, a maioria localizada no Paraná, consumindo principalmente sacaria para sementes e farinha. Outras empresas brasileiras de médio e grande porte também fazem parte do portfólio de clientes. As vendas ao mercado externo são, em sua maior parte, direcionadas a clientes de países da América Latina, como Argentina e Peru, sendo também vendidos produtos para a Itália e alguns clientes europeus e, em menor escala, para a América Norte.

A condição de única empresa paranaense a atuar nesse mercado conferiu-lhe uma posição de liderança, a qual foi mantida por um longo período. Com o tempo, outras empresas foram surgindo e hoje a concorrência é considerável. O maior problema tem sido os novos concorrentes, pois possuem tecnologias de produção mais recente, possibilitando a fabricação de produtos de melhor qualidade a um menor custo. Apesar da dificuldade em acompanhar o ritmo empreendido por esses competidores mais recentes, a empresa continua sendo uma referência para os consumidores. Essa realidade tem levado a empresa a envidar esforços no sentido de manter seus produtos competitivos, assim como o seu nome no mercado.

O primeiro contato da empresa com o assunto qualidade foi em 1987. Formaram-se grupos de CCQs e esta metodologia funcionou durante um período, sem, entretanto, ter continuidade. Nesta época, a empresa tinha somente a visão de controle da qualidade com base nos relatórios de inspeção, e ainda não realizava o controle durante o processo. Entretanto, já existia a idéia de participação das pessoas nas melhorias do processo produtivo. Durante esse período, o sistema de qualidade da empresa esteve sempre sob a responsabilidade da produção e a visão de qualidade era mais restrita, ou seja, de conformidade do produto.

Em 1992 a empresa contratou os serviços de outra consultoria. O trabalho enfocou o processo administrativo, métodos de análise e soluções de problemas, mas também tratou de outros aspectos da qualidade como a integração das pessoas, sendo considerado pela empresa um avanço dentro da visão de integração de processos e participação das pessoas. Já em outubro de 1993 a empresa contratou uma consultoria específica para o assunto qualidade (empresa do então Diretor Industrial) e foi iniciado o trabalho de gestão para a qualidade total, em que o corpo gerencial “comprou a idéia” da qualidade. A partir de então, a visão difundida pelo consultor passou a ser assimilada e, desta forma, as pessoas foram incorporando e implementando-a dentro da empresa. Nesse momento, começa a ser criado um sistema de documentação de qualidade que até então não existia.

As primeiras ações tomadas nesse programa foram a definição e formação de um comitê da

qualidade, que se tornou responsável por todas as análises da empresa quanto ao tema. O comitê era responsável pelas estratégias que seriam formuladas para enquadrar a gestão sobre o enfoque de qualidade total, a partir da concepção dos fundadores da filosofia da qualidade total (Juran, Deming e outros autores). Houve treinamento em MASP, em controle estatístico de processos (CEP) e em outros métodos e metodologias de qualidade e solução de problemas. Igual importância foi atribuída à postura comportamental em relação à qualidade e ao aspecto psicológico e emocional dos consultores internos, sendo os conteúdos ministrados para estes repassados na empresa como um todo através de novos treinamentos.

Cumprir mencionar que essa consultoria trouxe uma base de entendimento de todas essas filosofias existentes. Com isso, ocorreu uma mudança no conceito da qualidade até então praticado. Nesse sentido, os colaboradores passaram a ter uma visão mais global de seu sistema de qualidade total. Tal visão passou a ser divulgada através da própria equipe de consultores internos por toda a empresa. Somado a isso, havia discussões dentro do comitê e no decorrer do tempo foi criado o nome do sistema da qualidade: Qualipar. Em seguida foi editado um jornalzinho sobre qualidade total trazendo as informações acerca do que estava sendo realizado dentro da empresa, funcionando como fonte de consulta para os colaboradores, além de reforçar a visão da empresa sobre o tema qualidade. Nesse mesmo período deu-se início à implementação do sistema 5S.

Em agosto de 1995 houve uma determinação da diretoria para que fosse lançado um projeto de certificação pela ISO 9002, posto que outra empresa do mesmo ramo havia obtido o certificado, embora não houvesse uma exigência formal por parte de seus clientes. Assim, foi levantada a necessidade de a empresa também buscar sua certificação, como mais um passo em direção à qualidade total no sentido de metodizar os processos existentes. Além disso, a ISO poderia tornar-se um facilitador na busca de novos clientes, bem como na penetração de novos mercados, em especial a Europa.

Dessa forma, em agosto de 1995 foi lançado o projeto para a certificação. Foi formada uma equipe

para a condução do projeto e para fazer a adequação de documentos, uma vez que em 1994 já havia sido criado um sistema de documentação, embora tal sistema não estivesse fundamentado na norma ISO 9000. Em meados de 1996, o projeto foi lançado com o objetivo de se obter a certificação em questão de 18 meses. Próximo há um ano de duração do projeto, a empresa achou que deveria ser feita uma avaliação, contratando uma consultoria especializada em certificação. Em julho de 1997 foi contratada uma consultoria certificadora, a BVQI, que, após realizar uma avaliação, revelou a necessidade de o sistema sofrer vários ajustes.

Estabeleceu-se um prazo para a certificação: maio de 1998. Entretanto, havia um empenho em antecipar a data formal proposta pela direção, através do esforço coletivo por parte dos colaboradores em especial, dos gerentes e supervisores. Isso foi possível porque os documentos organizacionais, em sua maioria, já estavam preparados e outros precisavam ser apenas adequados. Além disso, os treinamentos para toda a empresa referentes à certificação encontravam-se em fase final.

Vale destacar que o conceito praticado anteriormente pela empresa era muito diferente do atual. Como a qualidade sempre esteve vinculada à produção, não existia uma pessoa que se empenhasse pela qualidade, porque o responsável pela qualidade era o próprio responsável pela produção. Nesse sentido, a produção preocupava-se mais com o volume produzido, independentemente do custo, ficando a qualidade em segundo plano. Atualmente a empresa apresenta uma visão mais global do que seja um sistema de qualidade. A própria existência de um órgão com o nome Qualipar (remetendo à noção de qualidade) é uma prova disso.

Fazendo uma avaliação global da extensão de implementação do sistema de qualidade na organização analisada, foi possível perceber que todos os fatores apresentaram um grau médio, à exceção do fator treinamento, apresentando uma implementação baixa, configurando-se como o item mais crítico daqueles mensurados. Em relação ao treinamento, a literatura selecionada

considera-o como centro da melhoria de qualidade, que, deste modo, pode funcionar como uma mudança de atitude. O treinamento é um requisito crucial para a correta disseminação dos conceitos e do *approach* de TQM adotado pela organização, uma vez que de treinamento e educação provêm as necessárias habilidades para o aperfeiçoamento da qualidade como um todo. Tivessem esses itens sido contemplados em maior abrangência, os resultados auferidos de qualidade total poderiam ter sido mais significativos.

As possíveis razões para se ter obtido valor médio na mensuração do grau de implantação do TQM podem também estar associadas ao tempo de duração – quatro anos – podendo ser considerado um programa ainda “jovem”. O modelo adotado também pode ter interferido no resultado, uma vez que se iniciou o processo de implantação com um entendimento estratégico mais amplo, mudando-se posteriormente para uma perspectiva mais burocrática e normatizadora, como o são as normas ISO 9000.

Há que se mencionar ainda o baixo investimento financeiro em treinamento, elemento imprescindível a uma adequada implementação de qualidade total nas organizações. Fosse maior, de fato, a preocupação com a qualificação e educação dos colaboradores, em especial do nível operacional, mais elevada seria a qualidade de vida no trabalho levantada no chão-de-fábrica.

Outro fator que pode ser apontado são as descontinuidades nas metodologias administrativas adotadas pela organização. Esse fenômeno tem se tornado muito comum na última década, devido ao grande número de panacéias ou modismos lançados no mundo empresarial. Assim, abandona-se uma prática sem que lhe seja conferido o tempo adequado para sua consolidação e demonstração de resultados, em detrimento da adoção de outra novidade. Como consequência, isso pode repercutir de modo negativo sobre os colaboradores, levando a um descrédito por parte destes quanto a novas práticas administrativas, mesmo que estas sejam adequadas (WOOD Jr., 1997; OLIVEIRA, 1994).



### 3 CARACTERÍSTICAS DISTINTAS, MAS OS RESULTADOS...

Os dois casos analisados aqui comparativamente ilustram várias coincidências quanto ao modo de implantação de qualidade total, embora sejam organizações com características absolutamente distintas:

- os passos para implantação do TQM foram praticamente os mesmos, apesar de não acontecerem, necessariamente, na mesma ordem ou período (quadro 2);
- apesar de apresentarem graus diferentes de implantação (alto para a Copel, médio para a empresa de plásticos), esta acaba por pautar-se, nos dois casos, basicamente em padronização, normatização, burocratização de processos (seja pelo gerenciamento da rotina na Copel, seja pela ISO 9002 na empresa de plásticos);
- nas duas organizações os impactos previstos nas variáveis dependentes do estudo ficaram abaixo do esperado.

Em síntese, nenhuma das organizações havia alcançado, pelo menos até o momento da pesquisa, todas as benesses prometidas pela literatura sobre qualidade total com sua implantação. Pode-se dizer, a partir do exame da filosofia e do entendimento estratégico, que o programa de qualidade total implantado na Copel (e, portanto, na SDL) acabou por estar muito mais voltado à formalização e, através desta, ao aumento do controle. No que se refere à empresa de plásticos, ao iniciar a implantação esta tinha uma visão conceitual mais abrangente de TQM, entretanto houve uma mudança quanto ao rumo do sistema de qualidade em função da busca pela certificação, o que acarretou um empobrecimento conceitual daquele praticado anteriormente.

Nesse sentido, em termos genéricos, práticas mais avançadas, tais como aprendizagem organizacional ou um maior envolvimento do empregado nas decisões organizacionais, acabam relegadas a segundo plano, por serem mais difíceis de implementar, não fazerem parte da cultura das organizações brasileiras, ou pelo fato de

QUADRO 2 - PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO TQM NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO	DATA	
	Copel (SDL)	Empresa de Plásticos
CCQs	-	1987
Curso na Fundação Christiano Ottoni (FCO)	1992	1997
Gestão pela qualidade total	1993	1993
MASP	1993/1994	1992
Conscientização	1995/1996	1993/1995/1997
Comitê da qualidade	-	1993
Órgão da qualidade	1993	1994
Jornal de divulgação	1995	1994/1995
5S	1995	1995/1997
Gerenciamento pelas diretrizes	1995	-
Gerenciamento da rotina	1996	1995
Multiplicadores	1996	1994/1997
Projeto para certificação	-	1995
Comitê para certificação	-	1995/1997
Consultoria para certificação	-	1997
Certificação ISO 9002	1997 <sup>(1)</sup>	1998

FONTE: Dados Coletados nas Organizações Pesquisadas: Copel (SDL) em 1997 e empresa de plásticos em 1998

(1) ISO 9002 no serviço de atendimento telefônico

as organizações ainda não estarem maduras o suficiente para a adoção de tais técnicas. Somado a isso, é possível identificar um comportamento comum à grande parte das organizações, que adotam “novas” práticas administrativas, muitas vezes sem o devido comprometimento de todos os níveis da organização, prejudicando a sua continuidade.

A questão da maturidade é fundamental. O reconhecimento pela organização de que é única, de que é um sistema diferenciado dos demais e que deve ser tratada de acordo com suas características é de essencial importância para o resultado eficaz de um determinado modelo administrativo. Pacotes impostos sem a devida adequação às características, à cultura da organização e da sociedade em que está inserida acabam por não trazer os resultados esperados, ou pior, trazer resultados completamente inesperado. Maturidade remete ao conceito de auto-conhecimento, ou seja, quanto mais as organizações sabem com profundidade a respeito de si, em tese menos erros irão cometer.

No entanto, há que se considerar que todas as rápidas mudanças atuais da economia mundial (globalização, alianças regionais, privatizações, entre outras, e no caso específico do Brasil, a estabilização econômica), aliadas a uma cultura brasileira de exortação ao estrangeiro, fazem com que as organizações não tenham uma capacidade adequada de discernimento sobre si mesmas e sobre quais modelos administrativos são importantes implantar. Alia-se a isso o fato de os padrões vigentes da sociedade serem cruéis: exige-se competitividade total ao mundo corporativo. Para FISCHER et al. (1996, p.43), “a organização contemporânea, seja ela uma grande empresa, um hospital público ou um bloco de carnaval, vive sob o signo de competitividade, nervo da dinâmica mundial no final do século”. Por esta ótica, ponderam os autores que competir e estar entre os melhores vem sendo o lema; flexibilidade, o princípio. Visando a dar conta de tal imperativo, “as organizações são confrontadas com desafios reais e o principal deles é mudar para sobreviver. Tal é o assédio da mídia gerencial que as empresas ficam confusas com a oferta de pacotes, não raro de conteúdos antagônicos, e têm enorme avidez no consumo dos serviços” (FISCHER et al., 1996, p.43).

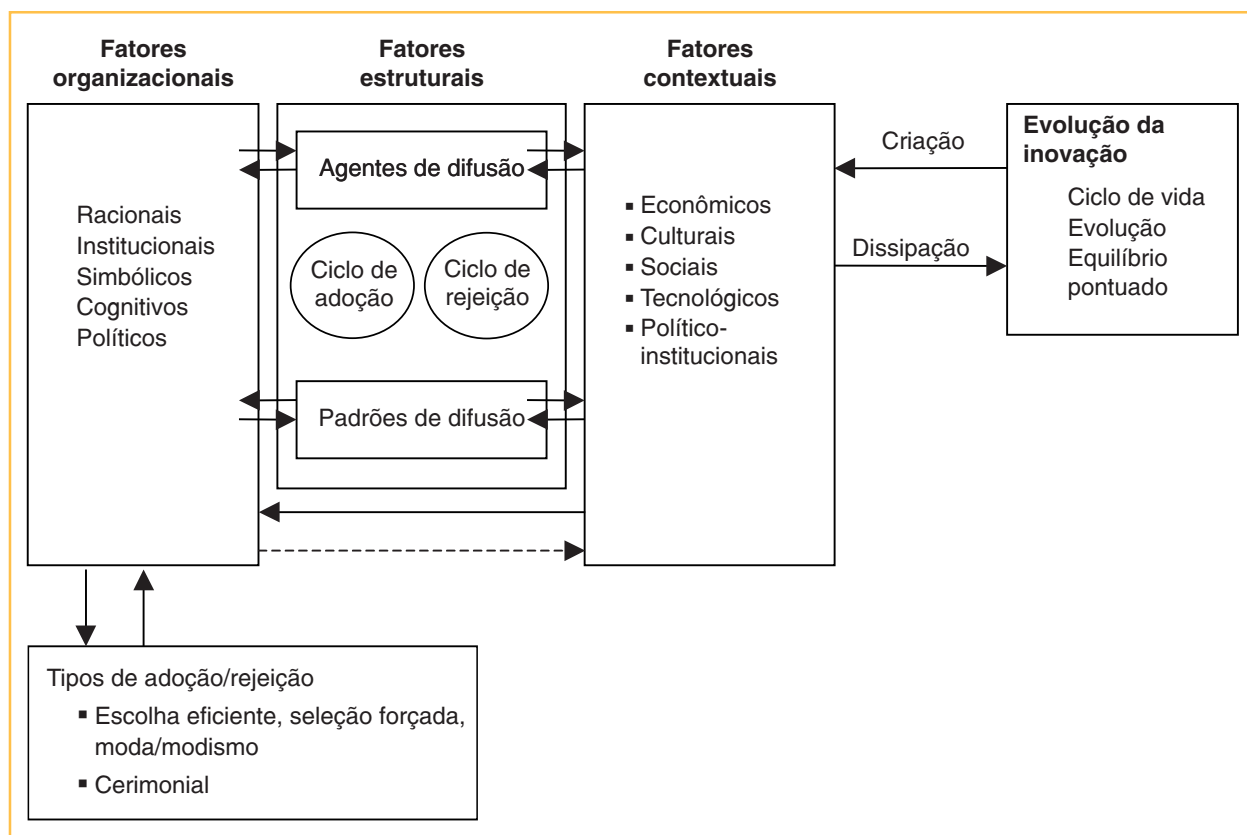
Tendo em vista a complexidade do ambiente, a decisão pela implantação de pacotes gerenciais prontos acaba por se dar muito mais em função da adoção destes pacotes pelo vizinho (concorrência) ou pelas empresas mais admiradas ou badaladas, assim como da prescrição dos mesmos pelas revistas (Exame, Você S.A.), palestras e *workshops* (do tema ou do “guru” do momento), do que em função de uma efetiva reflexão. Também as adaptações necessárias ao contexto de cada organização acabam por não ocorrer. É o que parece acontecer com o “pacote” TQM (que serve de exemplo para a discussão aqui proposta). Este acaba por ser oferecido pelas consultorias e aceito pelas organizações exatamente do mesmo modo, independentemente de tipo, setor, tamanho ou objetivos organizacionais. Tal fenômeno pode estar relacionado com o comportamento de consumo desenfreado engendrado pelo sistema capitalista, em que o imperativo é **ter** e não **ser**. Este dualismo entre ter e ser será abordado no tópico seguinte.

#### 4 ENTRE O TER E O SER COMPETITIVO

Pôde-se observar, com os casos analisados, a adoção do mesmo pacote gerencial, independentemente das características distintas das duas empresas e, como conseqüência, um impacto menor do que o esperado nas práticas e resultados organizacionais. Deve-se questionar se tal adoção aconteceu sem o devido conhecimento do que se estava implantando, bem como sem o entendimento dos motivos para sua implantação. Partindo da hipótese de que isto ocorreu, deve-se tentar buscar explicações para o fenômeno.

Um modelo teórico que tenta sistematizar a adoção de inovações gerenciais é proposto por CALDAS (1999). O autor, ao discorrer acerca da difusão de modismos gerenciais, relata que a adoção de novos modelos pelas empresas “envolve um campo complexo de fatores e eventos, compreendidos entre sua criação, por um lado, e uma decisão específica de adoção ou rejeição, por outro” (p.75). Com o intuito de torná-lo claro ao leitor, o modelo de inovações gerenciais de

FIGURA 1 - FATORES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS INOVAÇÕES GERENCIAIS



FONTE: CALDAS (1999, p.76)

CALDAS (1999) está sistematizado na figura 1.

Valendo-se deste como um modelo teórico para a discussão em pauta – busca-se explicar **alguns** dos aspectos da implantação de modelos gerenciais – lança-se a hipótese de que o entendimento parcial ou equivocado do modelo a implantar parece estar relacionado a fatores organizacionais e estruturais. Uma possível explicação de como esse entendimento parcial se dá advém do conceito de **sinédoque administrativa**, desenvolvido por TAYLOR e MENDES (1998). Sinédoque administrativa (idéia derivada das figuras de linguagem e transposta para a administração) tem como significado tomar uma parte de um modelo administrativo e implementá-lo como se fosse completo, ou seja, o todo. Tal situação provavelmente reside em uma compreensão inadequada ou simplista do que se pretende adotar. Em proporções maiores, por não se ter a compreensão daquilo que se está implantando. De modo teórico, algumas de suas causas podem ser assim elencadas: custos como fator de resistência; busca por resultados imediatos; desconhecimento do modelo a ser implantado; facilidade de implantação

de um modelo em detrimento de outro; maior divulgação da empresa na mídia.

No que diz respeito à ocorrência de falha na compreensão dos motivos para se adotar determinado modelo administrativo, vale ressaltar que tal situação não é restrita às duas organizações estudadas. Todos os dias vêm-se empresas às voltas com a adoção de “novas” práticas administrativas, tais como reengenharia, *learning organization*, terceirização, ISO 9000, entre tantas outras, e com os muitos problemas decorrentes da má implantação. Desmotivação, descrédito, prejuízo e, até mesmo, falência advêm do que poderia e deveria trazer as soluções para as organizações. Acredita-se que essa situação relaciona-se aos fatores contextuais propostos por CALDAS (1999).

Gerentes e empresários parecem ávidos por **comprar** o “remédio adequado”, a moda que proporcionará a estética ideal (ou idealizada) à organização. Assim, partindo-se da tese defendida por FROMM (1987) em *Ter e Ser?* (em que se dá a prevalência do **consumidor** sobre o **indivíduo**),

busca-se lançar uma tentativa de explicação para a busca desenfreada e pouco racional pelas organizações de pacotes gerenciais. Essa hipótese explicativa é oriunda do contexto da sociedade (em seus fatores econômicos, sociais e culturais) em que estão inseridas organizações e pessoas.

A partir da Revolução Industrial, o comportamento das pessoas que fazem parte da sociedade capitalista por força dos acontecimentos históricos torna-se cada vez mais sustentado pela idéia de que a felicidade e o bem-estar advêm da satisfação irrestrita de todos os desejos: do consumo irrestrito e ilimitado. O recrudescimento dessa nova postura da sociedade após as Grandes Guerras gera uma cultura consumista, cujos seus reverses foram e são absorvidos e vivenciados até hoje. Mais do que isso, passa-se a viver em uma sociedade onde o **ter** é muito mais importante que o **ser**. Nesse sentido, o relacionamento de um indivíduo ou grupo com o mundo passa a ser o de posse, em que tudo e todos são sua propriedade. As pessoas são avaliadas segundo o que tem e consomem: “se alguém nada tem, nada é” (FROMM, 1987, p.36).

Consumir tornou-se a essência do viver. De acordo com FROMM (1987, p.83), hoje acentua-se o consumo, a não-manutenção; comprar tornou-se esbanjamento, além de algo absolutamente imprescindível. Qualquer que seja o objeto da compra, após certo tempo de uso as pessoas se desfazem dele na ânsia de jogar fora o “velho” e adquirir o último modelo, a novidade. A aquisição leva à posse e ao uso transitório, daí a jogar fora (ou, se possível, realizar troca vantajosa por um modelo melhor), a fazer nova aquisição e assim sucessivamente, constituindo um círculo vicioso do comprador-consumidor, justificando dizer-se que “**o novo é belo**”!

FROMM (1987, p.45) diz ainda que consumir é uma forma de ter, e talvez a mais importante da atual sociedade abastada industrial.<sup>4</sup> “Consumir apresenta qualidades ambíguas: alivia a ansiedade, porque o que se tem não pode ser tirado; mas exige

que se consuma cada vez mais, porque o consumo anterior logo perde a sua característica de satisfazer. Os consumidores modernos podem identificar-se pela fórmula: *eu sou = o que tenho e o que consumo.*”

Transportando esse conceito para as organizações, o que se verifica é que estas também, ao invés de buscarem **ser** competitivas, buscam **ter** a competitividade **consumindo** vorazmente toda e qualquer panacéia administrativa, incorporando padrões e modelos que não estão necessariamente afeitos à sua história, cultura, enfim, à sua identidade. Buscam este consumo na tentativa de aliviar as tensões e pressões tão constantes no ambiente em que estão inseridas. Na busca pela competitividade, muitas organizações se valem da antropofagia (sem saber), pois ao consumirem pacotes gerenciais adotados por organizações admiradas e cultuadas esteticamente (imagem, melhor posicionamento, rentabilidade, entre outros) ou até mesmo da concorrência, buscam incorporar a “imagem” de uma organização modelo. Isso também é um tipo de manifestação do ter: incorporar.

A busca de **ser** não deve atrelar-se a imposições do **ter** (a estética perfeita, a roupa da estação, o pacote gerencial proposto pelo “guru” da moda). Essa busca necessariamente implica maturidade e conhecimento de si próprio. As organizações devem identificar **seu** estilo e, mais que isso, buscar auto-conhecimento, distinguir suas características intrínsecas. Assim, poderão **ser** mais capazes de selecionar ações e procedimentos que as tornem mais aptas à sobrevivência num mundo orientado por ideais estético-consumistas. As organizações devem buscar alternativas mais próximas à profilaxia administrativa do que necessariamente às costumeiras práticas prescritivas.

Por fim, cabe dizer que a análise dos fatores ligados à adoção de novas práticas nas organizações é extremamente complexa e não se esgota em uma única discussão. Neste estudo buscou-se explicar teoricamente alguns dos fatores contextuais que

<sup>4</sup>Em que pese a época em que as idéias de Erich FROMM (1987) foram desenvolvidas (1976 na edição original americana) e o contexto ser outro – todos os elementos para o ápice da Sociedade Industrial estarem postos – tais idéias podem ser perfeitamente transpostas para os dias atuais, nos quais continua-se a cultivar o ter em detrimento do ser. Vale ressaltar que hoje a proposta do modelo industrial se esgotou. A tendência atual é a sociedade do conhecimento.

poderiam ter levado as organizações objeto de análise, bem como qualquer outra organização que esteja inserida no mesmo contexto, a adotar práticas nem sempre adequadas ou que não tragam os resultados desejados. Destaca-se que a prática administrativa tem se alicerçado, ao longo de seus cem anos de existência como ciência, basicamente em experiências norte-americanas e, vez ou outra, européias. Mesmo os japoneses (os mais admirados dos anos 90) tem toda sua fundamentação pautada nos ensinamentos de norte-americanos. As organizações brasileiras não se

mostram diferentes das de outros países. O problema é que agora nada mais é, por princípio, correto ou infalível (nem as teorias norte-americanas!). Ao se voltarem à aquisição de teorias estrangeiras, somente por serem estrangeiras ou, pior ainda, somente por um impulso compulsivo de consumo, as organizações brasileiras estão perdendo a oportunidade de serem elas mesmas. Ainda que experimentem suas conseqüências: vicissitudes e por que não reveses? O mais importante é explorar o potencial advindo de suas próprias características, incluindo as necessárias adaptações culturais, bem como o “jeito” local de fazer e realizar seus negócios.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALDAS, Miguel. Em busca de um modelo abrangente para difusão de modismos gerenciais : por que os consultores não são os únicos a culpar? In: CALDAS, Miguel; WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo : Atlas, 1999.
- FISCHER, Tânia et alli. Reconfigurações organizacionais e transformações gerenciais em organizações de serviço: a saga da Telebahia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 38-52, maio/jun. 1996.
- FROMM, Erich. **Ter ou ser?** 4. ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- OLIVEIRA, Marco Antônio de (Org.). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo : Nobel, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo e ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança *top-down* versus gerenciamento participativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set. 1995.
- SARAPH, Jayant V.; BENSON, P. George e SCHRODER, Roger G. An instrumental for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, v. 20, n. 4, p. 810-829, Fall 1989.
- TAYLOR, Cristiane; MENDES, Dayse. Management synecdoches: an analysis based on ISO 9000 x TQM. In: BALAS CONFERENCE (1998: South Padre Island, U.S.A.). **Anais...** Texas : BALAS, 1998.
- URDAN, André Torres. O papel possível e os critérios necessários na tendência de terceirização no setor público. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XX : 1996 : Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis : ANPAD, 1996. p.143-158.
- WOOD Jr., Thomaz. **Mais leve que o ar**: gestão empresarial na era de gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo : Atlas, 1997.