
Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo

Sylvia Maria Azevedo Roesch
Elaine Di Diego Antunes

Recebido em agosto/94

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é apresentada na literatura como um modelo que leva a uma transformação fundamental nas relações entre as pessoas nas organizações: desenvolve competências através de toda a organização e leva à formação de uma cultura de qualidade. Para a GQT ser bem-sucedida, é preciso analisar com detalhe a posição da organização no mercado, comparando a qualidade dos seus produtos e serviços com a dos de seus competidores, assim como ter bem claros estratégias, objetivos e metas do negócio. A partir daí outras estratégias devem ser revisadas, como a de reestruturação do trabalho e da organização como um todo, com o objetivo de criar maiores flexibilidade e adaptabilidade; as relacionadas aos clientes e fornecedores, criando uma cadeia de qualidade; as de liderança para criar uma melhoria de qualidade habitual; e as de recursos humanos para desenvolver e transformar as relações de trabalho. O desafio será ligar as pessoas e a tecnologia de modo a otimizar o potencial da tecnologia e a contribuição das pessoas (Foster & Whittle, 1989).

A Gestão da Qualidade Total é uma interpretação ocidental do modelo japonês de gestão, também conhecida como Gestão da Qualidade por Toda a Empresa (GQTE). O modelo japonês beneficiou-se inicialmente da influência marcante de peritos americanos, tendo depois evoluído para um modelo único no mundo. A GQTE tem raízes na tecnologia de Controle e Garantia de Qualidade desenvolvida no Ocidente e levada ao Japão no período após a Segunda Grande Guerra por especialistas americanos. Entre eles, os mais conhecidos são Deming (Controle Estatístico do Processo — CEP —, *Plan Do Check Act* — PDCA —, pesquisa de mercado), Juran (planejamento da qualidade) e Feigenbaum (Controle da Qualidade Total, abordagem expandida e refinada que passou em 1968 a ser designada de Controle da Qualidade por Toda a Empresa — CQTE). Hoje, inclui quatro elementos principais: o envolvimento de outras funções gerenciais, além da manufatura nas atividades de qualidade; a participação dos empregados em todos os níveis — idéia ligada ao movimento dos círculos de controle de qualidade (CCQs) e aos esforços de mobilização para o controle de qualidade

Sylvia Maria Azevedo Roesch é Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS) e Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).
Fax: (051) 227-1036
E-mail: ppga@vortex.ufrgs.br

Elaine Di Diego Antunes é Socióloga e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS).
Fax: (051) 227-1036
E-mail: ppga@vortex.ufrgs.br

através de educação e treinamento extensivos; a meta da melhoria contínua (significando buscar a perfeição); e a atenção cuidadosa com a definição da qualidade do ponto de vista do cliente, seguida por processos de concepção e produção que atendam a essa definição (Garvin, 1988).

O modelo de Gestão da Qualidade Total que hoje está sendo divulgado no Ocidente baseia-se nas melhores práticas das companhias de vanguarda no mundo. Desenvolveu-se a partir dos anos 80 no Ocidente, em algumas companhias americanas, como resposta ao desafio proveniente da variedade de forças externas que combinavam perdas de produtividade e fatias de mercado com baixa qualidade. Neste sentido, Garvin (1988) citou o aumento da competição externa, a elevação do número de pedidos de indenização relacionados aos produtos com defeito e as pressões do governo americano em vários fronts. A qualidade superior e a confiabilidade dos produtos japoneses constituíam pressão direta para muitos gerentes americanos.

Qualidade sempre foi uma preocupação das companhias americanas de vanguarda. A maioria das técnicas para melhorá-la foi desenvolvida historicamente para tratar de problemas específicos da indústria, especialmente nos Estados Unidos. Garvin (1988) descreveu esses desenvolvimentos em quatro eras. Assim, a Inspeção Formal só se tornou necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Por sua vez, a era do Controle Estatístico de Qualidade teve início nos anos 30, incluindo basicamente o controle de processo e a amostragem. Trata-se da mudança da inspeção no final da linha para a prevenção durante o processo de produção. A era seguinte, denominada de Garantia de Qualidade, abrangeu quatro novos elementos: os custos da qualidade (Juran), o Controle da Qualidade Total (Feigenbaum), a Engenharia de Confiabilidade e o Defeito Zero. Este último elemento representou uma mudança radical, de perspectiva em que se definiam níveis aceitáveis de qualidade para a possibilidade de produzir sem defeitos. Finalmente, iniciou-se a era da Gestão Estratégica da Qualidade, a qual inclui, evidentemente, os desenvolvimentos anteriores, mas é mais abrangente. Embora a preocupação com a qualidade já existisse, ela restringia-se principalmente aos departamentos técnicos das companhias. A diferença agora é que, "pela primeira vez, altos executivos, em nível de presidência e alta diretoria, expressam interesse na qualidade, ligando-a com lucratividade, definindo-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico" (Garvin, 1988).

A LÓGICA DA GQT

O cenário no qual a GQT se insere é aquele em que os mercados estão mudando rapidamente e apresentando grau de incerteza bem mais alto do que no passado. O ritmo da inovação é muito maior, o ciclo de vida dos produtos é menor e as demandas dos consumidores são por maiores qualidade, confiabilidade e entrega rápida e certa. Qualidade é considerada como um componente-chave da vantagem competitiva da empresa.

O modelo apresenta lógica inegável. Qualidade é definida em relação aos competidores, fornecedores e clientes, em vez de ter padrões internos fixos. Como resultado, novas fatias de mercado serão constantemente visadas. Como descreveu Garvin (1988), a preferência e a lealdade dos consumidores são asseguradas pela qualidade superior; para tanto, a GQT busca estimular a inovação e a melhoria contínua e não simplesmente níveis aceitáveis de qualidade. Além disso, o modelo procura atender aos requisitos dos clientes, a um custo mínimo (L. Munro-Faure & M. Munro-Faure, 1992).

O modelo de GQT é, portanto, universalista; é uma solução genérica para a sobrevivência em um ambiente em mudança. O argumento é que a GQT apresenta potencial para ser um modelo de gerência eficaz, por estar voltada ao atendimento das necessidades do cliente. Qualidade é vista como uma arma estratégica e, portanto, deve ser a preocupação básica da gerência. Uma estrutura flexível é sugerida para responder de maneira rápida às mudanças no mercado (ver Harrington, 1993). Processos técnicos e sistemas são introduzidos para assegurar e melhorar a qualidade, voltando-se para o desenho do produto. Finalmente, tentativas são feitas para mudar a cultura organizacional, procurando o envolvimento de todos na organização, e boa parte do investimento tem se concentrado nos recursos humanos.

ESTRATÉGIA DE MUDANÇA DA GQT

Alguns pontos-chave distinguem a implementação da GQT da de outros modelos. O primeiro é a ligação da organização com o meio ambiente. Para tanto, sistemas de informação são estabelecidos com fornecedores, clientes e competidores (Atkinson, 1990). Em segundo lugar, parece estar implícito que certo grau de controle de processo e de garantia de qualidade tem de ser atingido, para depois buscar-se melhorias contínuas (Harrington, 1993). O terceiro ponto, um elemento-chave e distinto do modelo, é o estabelecimento de estrutura para a qualidade com a

finalidade de estimular comunicações laterais entre as áreas (Persico, 1992). Finalmente, apesar de o modelo estar baseado em mensuração e controle, todos os autores que o abordaram concordam que se trata, antes de tudo, de uma intervenção comportamental em busca da mudança de atitudes: “o foco muda de um processo dirigido por controles externos para um processo em que o controle está embutido na cultura da organização e é por ela dirigido” (Foster & Whittle, 1989).

Embora haja vasta literatura sobre a GQT, encontra-se certa unidade quanto à proposta de implementação. Esta segue o ciclo da racionalidade analítica, como no ciclo PDCA, abrangendo as etapas de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. A interpretação feita por nós de alguns desses autores (Collard, 1993; Atkinson, 1990; Jablonski, 1991; e Oakland, 1993) é mostrada no quadro abaixo.

Na fase de **diagnóstico**, também denominada de Processo de Construção da Estratégia Organizacional, o cenário é interpretado como aquele em que há forte competição no mercado. O processo inicia-se com um diagnóstico do ambiente, incluindo pesquisa de mercado sobre clientes e avaliação dos competidores (*benchmarking*). Esse procedimento deve, depois, ser continuado regularmente. O uso de levantamentos de

clima organizacional é recomendado e também deve ser seguido de forma regular, objetivando entender atitudes e possíveis resistências à mudança (ver especialmente Collard, 1993). Outro elemento-chave é o levantamento dos custos da qualidade. Segue-se a formulação da **missão** e da **visão** da empresa. Objetivos claros e mensuráveis devem ser formulados e desdobrados em metas estabelecidas a serem usadas, posteriormente, como medidas de desempenho. O processo é iniciado pela alta gerência. De acordo com Oakland (1993), a idéia é obter o comprometimento da alta gerência em relação à mudança e um diagnóstico compartilhado sobre quais mudanças são requeridas. A mobilização do comprometimento é atingida através do estabelecimento de uma estrutura de qualidade — um Conselho de Qualidade, neste estágio —, sendo o processo de diagnóstico em si reforçado por técnicas de desenvolvimento de equipes e treinamento de executivos em planejamento estratégico. Jablonski (1991) enfatizou que o comprometimento da alta direção deve ser traduzido na alocação de recursos iniciais para o processo de mudança.

Segue-se a fase que denominamos de **planejamento**. Observa-se que muitas das propostas apresentadas buscam estabelecer uma estrutura de qualidade com a finalidade de melhorar as comunicações

Modelo de Implementação da GQT

Diagnóstico	Planejamento	Implementação	Avaliação
<p>Liderança do Topo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de informações: <ul style="list-style-type: none"> – Interpretação do ambiente (pesquisa de mercado, referenciais de excelência) – Levantamento e análise dos custos da qualidade – Levantamento das atitudes dos empregados • Elaboração da estratégia da organização • Formulação de indicadores de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de cadeias cliente-fornecedor • Inserção do plano de qualidade na estratégia da empresa • Estabelecimento de uma estrutura para a qualidade • Tentativas de efetuar mudança cultural: <ul style="list-style-type: none"> – Estilo de gestão participativo – Energizando (<i>empowering</i>) os trabalhadores — transferindo-lhes a responsabilidade pelo controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de metas de qualidade aos empregados pelos líderes, que devem mostrar comprometimento e entusiasmo • Melhoria de processos (desde o desenho do produto até o serviço pós-venda) • Construção de grupos (<i>team building</i>) • Comunicação via grupos (<i>team briefing</i>) • Treinamento comportamental, técnico e de solução de problemas • Utilização de sistemas, técnicas e ferramentas de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Contínua • Interna e externa (através dos indicadores definidos) • Avaliação do desempenho individual e dos grupos de trabalho

laterais. Trata-se da definição dos processos empresariais (*business processes*) que correm através de departamentos ou funções. Para Oakland (1993), os fatores críticos de sucesso ou as metas definidas na missão da empresa serão utilizados para definir processos empresariais. Aqui, novamente, o comprometimento da alta gerência é crucial. Como esse autor esclareceu, "cada processo empresarial deve pertencer a um dono, que é um dos membros da equipe gerencial que definiu os fatores críticos de sucesso (...) O dono do processo deve formar um time de qualidade no processo para seguir os próximos passos da melhoria de qualidade" (Oakland, 1993). Dessa forma, a maioria dos processos críticos é identificada e priorizada, sendo o próximo passo identificar sub-processos, atividades e tarefas e formar times de melhoria para os conduzir. Collard (1993) também enfatizou nesta etapa o planejamento de programas de treinamento e um cronograma detalhado para implementar o programa de qualidade. Atkinson (1990), especialmente, salientou a necessidade de gerenciar a mudança da cultura da empresa, apontando a transformação para um estilo consultivo de gerência que favoreça o desabrochar do potencial das pessoas (*empowerment*).

Na fase de **implementação**, algumas atividades-chave são apontadas. Para Collard (1993), esta fase inclui comunicação (*briefing*), treinamento e implementação de grupos de qualidade. O propósito da comunicação é lançar o programa de qualidade por toda a organização, o que pode ser conduzido através de enfoque *big-bang* ou de processo tipo cascata. Para esse autor, a comunicação envolve dois estágios. Primeiramente, em nível da alta gerência, sobre o programa de qualidade como um todo, estabelecendo um programa de ação. Este é seguido por comunicações específicas sobre como o programa de qualidade total será implementado em nível local e como, dentro de diferentes departamentos e áreas, as responsabilidades individuais ficarão envolvidas com o programa. Esta segunda etapa deve ser aplicada à média gerência, à supervisão e a todos os empregados. Por outro lado, vários diferentes eventos de treinamento necessitam ser realizados, abrangendo alta gerência, gerência, líderes de CCQs e, especialmente, o treinamento de facilitadores que irão orientar e assistir tanto os grupos de tarefa como os de círculos de controle de qualidade. O treinamento é adaptado a cada diferente nível. Em geral, abrange conceitos de qualidade, habilidades interpessoais (liderança de grupos, habilidades de trabalhar em grupo, comunicação e habilidades de apresentação em público), assim como técnicas (solução de problemas, CEP).

A **avaliação** é contínua. De fato, os critérios de sucesso definidos no decorrer de todo o processo servem como parâmetros para o acompanhamento dos processos de melhoria, do desempenho dos grupos e individual, do relacionamento com fornecedores e clientes (internos e externos) e de comparação com os competidores. Na GQT as metas não são fixas, pois dependem, em última análise, de mudanças no ambiente. Neste sentido, diz-se que o processo de implementação como um todo nunca está terminado, já que a meta é a inovação seguida da melhoria continuada.

DISCUSSÃO

Tem sido anunciado ser o modelo de GQT uma estratégia de mudança organizacional que combina elementos *hard* e *soft*, ou o enfoque dos sete **S**, como em Peters & Waterman (1983), em vez de apresentar soluções mecânicas para resolver problemas organizacionais. Os elementos *hard* incluem a estratégia, a estrutura e os sistemas; os *soft* (*staff, skills, style e shared values*) relacionam-se com as pessoas e suas ações, com os papéis que desempenham etc. Melhorias de qualidade, flexibilidade e idéias criativas vêm das pessoas. A ênfase situa-se na mudança cultural.

Essa mudança cultural requer estilo consultivo de gestão, assim como tratar bem as pessoas, dar-lhes oportunidades de treinamento e desenvolvimento, dar-lhes o **controle** (*empowerment*). O modelo é, portanto, definido como *anti-expert*, pois implica na repartição de poder, conhecimento e informação. O objetivo é delegar a responsabilidade de controle de qualidade para os trabalhadores. Este é um aspecto extremamente positivo do modelo, pois amplia a participação das pessoas em outros aspectos diretamente ligados ao conteúdo de seu trabalho.

Entretanto, esse aspecto conflita com o forte papel atribuído à liderança, combinado com o estilo autoritário (*top-down*) de implementação do modelo. Como pode ser observado no modelo (quadro), a implementação da GQT é inegavelmente *top-down*. É a alta gerência que inicia o processo; o comprometimento da direção é considerado fundamental e o papel do líder é, justamente, o de interpretar os ambientes interno e externo, formular a estratégia e estabelecer padrões de avaliação e, principalmente, transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo. Neste sentido, torna-se difícil classificar a GQT como um modelo de gestão participativo. Apresentamos a seguir estudo de caso no qual se procura debater essas questões com maior rigor.

A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA X

A GQT sugere a ruptura com as relações tradicionais de trabalho. Ruptura essa que deveria modificar conceitos e práticas, no sentido de promover a Qualidade Total, não somente no escopo da empresa, mas também no que tange ao poder dos trabalhadores. No estudo de caso a seguir busca-se demonstrar, empiricamente, a estratégia de mudança em uma indústria metal-mecânica avançada do Rio Grande Sul⁽¹⁾, seguindo as etapas de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação da GQT através de uma liderança *top-down* que prega o gerenciamento participativo.

Diagnóstico — interpretando os ambientes interno e externo

A empresa X é subsidiária de um grupo europeu, possuidor de fábricas na Alemanha, na Suíça, nos Estados Unidos, na Austrália e no Brasil. A filial brasileira é de médio porte e está situada no Rio Grande do Sul, contando com cerca de 600 funcionários. Produz, em média, 400 máquinas por dia, tendo capacidade de produção de até 150 mil máquinas por ano.

Nos anos 80, essa empresa deu os primeiros passos visando ao aprimoramento de suas condições de competitividade em nível internacional. Teve apoio de consultores para diagnosticar e implantar algumas ações isoladas voltadas à qualidade (do tipo CEP e Programa de Administração Participativa). Nessa época, seus dirigentes perceberam que os custos estavam muito altos e eram transferidos para o mercado. O fato que parece ter contribuído para essa ponderação foi o fim do Plano Cruzado. O mercado nacional do produto caiu drasticamente e a diretoria da empresa brasileira pôde se certificar de que estava no caminho certo: a possibilidade de sobrevivência era mesmo o mercado de exportação. Para tanto, teve de baixar os custos e melhorar a qualidade. De um mercado de vendas 80% interno nos anos 80, passou no final de 1992 a destinar 75% de sua produção à exportação.

Os níveis gerenciais superiores da empresa comentaram não dispor de proteção governamental. A saída encontrada tem sido, então, buscar alternativas internas para competir mundialmente, o que requer a participação, o envolvimento dos trabalhadores para garantir o crescimento das oportunidades empresariais.

Outro fator decisivo para a retomada de seus projetos de modernização e racionalização industrial foi a liderança da alta cúpula, sentida especialmente com a admissão do atual diretor industrial e através de seu

entusiasmo e seu comprometimento na promoção de mudanças segundo a ótica da administração japonesa. Contribuíram, também, o contato da diretoria e das gerências com especialistas em Qualidade, assim como viagens ao Japão e a países com tecnologia industrial avançada.

A empresa apresenta atitude pró-ativa em relação ao mercado. Em 1989, quando começou a trabalhar com os princípios e as ferramentas do *Total Quality Control* (TQC), ainda não existia o programa governamental voltado a produtividade e qualidade (Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade — PBPQ), os padrões de qualidade da ISO 9000 não haviam sido incorporados às normas técnicas brasileiras e nenhum de seus concorrentes havia implantado essas inovações. Mesmo assim, a gerência concluiu que as mudanças em curso foram estimuladas, principalmente, por condições externas à empresa. O mercado exigia melhoria de qualidade dos produtos, flexibilidade nos volumes de produção e aumento da produtividade. A empresa teve, então, de se reciclar para que seus parâmetros de competitividade alcançassem níveis mais elevados de concorrência.

Outra razão que levou a empresa a buscar a racionalização com maior intensidade foi o elevado custo do produto, se comparado com o de outras empresas do exterior, apesar de nestas a mão-de-obra ser mais cara do que no Brasil. O que encarecia o produto nacional eram, principalmente, os desperdícios com sucatas, retrabalhos, assim como sua baixa qualidade, refletindo-se em sua aceitação e confiabilidade no mercado externo. Para minimizar esses problemas, buscou programas e ações de Qualidade e Produtividade que estimulassem o comprometimento do operário com os resultados planejados para a empresa, por meio de, por exemplo, prêmios fixados (semestralmente, a empresa paga US\$ 120 mil em forma de bônus de supermercado) conforme o alcance dos indicadores das minifábricas; acesso a informações sobre o processo produtivo e a empresa como um todo; campanhas de conscientização a respeito da importância da qualidade; tecnologia de trabalho em equipe (grupos de CCQs, de PDCA, células de manufatura); contatos frequentes e diretos entre chefias, gerentes e diretores (elogios e *feedbacks*) e subordinados.

Ainda com relação à sua mão-de-obra, o grupo gerencial identificou algumas características próprias do povo do Rio Grande do Sul: baixa instrução escolar, oriunda da zona rural, sem experiência industrial. Estas características reorientaram a formulação das estratégias de recursos humanos na GQT sob o enfoque **participativo**. Neste sentido, os gerentes

concluíram ser necessário tomar algumas medidas. Assim, para a baixa instrução promoveram treinamento, ofereceram Supletivo e aplicaram o Programa de Certificação aos trabalhadores treinados. Como detectaram valores importantes para a qualidade na indústria, do tipo "o orgulho próprio do homem do campo", estruturaram um programa na área produtiva a fim de evitar que as peças não-conformes saíssem da fábrica: passaram a expô-las nos locais visíveis de cada célula de manufatura, o que de certa forma provocava constrangimento nos mais desatentos. Enquetes operárias sobre a Qualidade de Vida no Trabalho foram desenvolvidas anualmente, de 1990 a 1993, para validar o planejamento da qualidade na empresa, através também do conhecimento das atitudes afins dos trabalhadores. Os resultados das sondagens com os trabalhadores indicaram, majoritariamente, a aprovação das mudanças efetuadas no ambiente de trabalho e na política da empresa, especialmente na administração de recursos humanos.

As mudanças necessárias no chão-de-fábrica foram diagnosticadas e planejadas para ocorrerem de forma processual, conforme as noções japonesas de administração. A empresa não compara seus indicadores de desempenho com os parâmetros da indústria nacional, preferindo usar os resultados das firmas japonesas como referenciais de excelência para seu planejamento. Seus indicadores foram criados e recriados de acordo com as etapas de desenvolvimento diagnosticadas pelo grupo gerencial da empresa. Em esfera mais ampla foi consolidada a visão de que a "empresa espera alcançar, através do crescimento do ser humano, maior competitividade e, em consequência disto, a garantia de sua sobrevivência" (diretor), para seguir em sua missão, neste caso "ser a melhor do Grupo" com "qualidade de produtos, serviços, processos e de vida dos funcionários", via uma cultura da qualidade orientada para o aspecto humano da organização.

Planejamento da qualidade como parte da estratégia do negócio

Ser uma empresa competitiva, eficiente, ter condições de integrar o mercado internacional, encarando até mesmo a matriz como concorrente a ser superado, exigiu e exige da empresa um planejamento que acentua as interfaces empresa-trabalhador, cliente-fornecedor (interno e externo). Várias estratégias passaram a fazer parte do planejamento, a fim de mobilizar a força produtiva em face dos objetivos da empresa. Passou, então, a esperar de seus funcionários: participação e cooperação; iniciativa; entusiasmo; lealdade;

de; honestidade; orgulho da empresa; respeito às pessoas; capacidade profissional; identificação com a empresa; resultados e cumprimento dos objetivos; empenho e desempenho; disciplina às regras e normas; predisposição a assumir riscos; e responsabilidade com despesas, custos e resultados. Em contrapartida, acredita que os anseios do trabalhador para com ela se tornaram os seguintes: remuneração acima da média do mercado; bom ambiente físico de trabalho; manifestações de reconhecimento; espaço para manifestar-se e ser ouvido; emprego seguro e atrativo; apoio profissional e emocional; oportunidades iguais; treinamento; desenvolvimento profissional; linhas filosóficas definidas e estáveis e comportamento do superior coerentes com os princípios apreçados. Em linhas gerais, o planejamento estratégico voltado à qualidade consiste nessa proposta.

Essa visão não afetou sua estratégia gerencial; o que houve foi o planejamento de um rearranjo. Além da implementação de uma estrutura biológica⁽²⁾, o quadro gerencial foi reduzido, as gerências da área industrial foram aglutinadas e o estilo de liderança foi reforçado. A polivalência dos indivíduos, promovida pela reestruturação da organização do trabalho, permitiu a racionalização no uso da mão-de-obra sem reduzir níveis hierárquicos, nem mesmo de escalões intermediários.

Apesar de o contato direto, a intercomunicação e a postura de cada integrante do grupo serem considerados mais importantes do que o achatamento da pirâmide hierárquica, foi reduzido um nível de decisão em diferentes patamares da gerência e da supervisão, exceto na área industrial. A empresa enfrentou alguns problemas com funcionários que assumiram a posição de dirigente sem se tornarem líderes (não conseguiam influenciar e motivar o comportamento dos trabalhadores) ou com os que adotaram perfis diferentes do proposto pela empresa. Os que não conseguiram se adaptar às mudanças saíram ou foram eliminados espontaneamente pelo próprio ambiente. De fato, foram efetuadas reformas no gerenciamento que talvez não tenham afetado a estrutura de poder. Quando perguntamos aos entrevistados se haviam sentido mudanças nas estratégias gerenciais, a maioria respondeu negativamente.

No referente ao estilo de liderança, o planejamento da GQT atribuiu-lhe forte influência no ambiente de trabalho, através do Programa de Desenvolvimento Gerencial que focalizou a Liderança Situacional. Esse programa atingiu desde o topo da pirâmide até o escalão das chefias. Os entrevistados ainda afirmaram ser o clima e a cultura organizacionais caracterizados por princípios democráticos. Contudo, um gerente

explicou o lado mais atrativo do estilo de Liderança Situacional: "... Eu acho que em nível gerencial esta foi a grande marca porque se tirou o mito de ser autoritário; (é preciso) ser autoritário quando se tem de ser autoritário e (para) ser democrático tem hora também".

Os representantes gerenciais afirmaram, também, que os atributos básicos do estilo adotado se coadunam com a cultura da qualidade; são eles: confiança, lealdade, respeito mútuo e humildade gerencial, inclusive em admitir seus próprios erros. Este último atributo é considerado importante forma de aproximação gerencial aos seus subordinados.

Na teoria da Liderança Situacional, a premissa participativa é: "quanto mais elevado for o nível de maturidade na tarefa de um indivíduo ou grupo, tanto maior será a probabilidade de que a participação seja uma técnica gerencial eficaz. Quanto mais baixa a maturidade na tarefa, tão menor será a probabilidade de que a participação seja uma prática gerencial eficaz" (Hersey & Blanchard, 1986). A participação como ferramenta gerencial é mais favorável à medida que ultrapassa o nível de maturidade baixo em direção ao moderado. A participação nas tomadas de decisões em níveis inferiores pode ser ineficaz devido à **ignorância** dessa força de trabalho, afirmam os autores nos quais os gerentes da empresa se fundamentaram. São justamente esses pressupostos que coordenam o planejamento da administração participativa na GQT dessa empresa. Destacamos a seguir alguns tópicos mencionados pelos entrevistados.

- A própria cultura organizacional dirige, em parte, as atitudes gerenciais em relação à participação dos trabalhadores. Ela reforça as seguintes atitudes: compartilhar o saber, mostrar o pretendido, solicitar e estimular sugestões e delegar responsabilidades individuais, conforme o processo no qual o trabalhador atua. A Liderança Situacional orienta-os a adotar tratamentos diferenciados conforme a maturidade da pessoa, na busca do envolvimento e da participação, tentando compatibilizar uma liderança ora centrada na tarefa, via o controle baseado nas regras e normas de produção, ora centrada nos trabalhadores, através do autocontrole operário dos resultados planejados.
- O gerente passou a controlar mais os resultados do processo do que as pessoas responsabilizadas por esses processos. Cabe aos gerentes, entretanto, atuar ativamente no sentido de orientar, motivar e influenciar o comportamento dos trabalhadores de todos os níveis.
- O gerenciamento participativo voltado para os funcionários **desenvolvidos** é, por um lado, percebido como **mais fácil** em decorrência da independência que os mesmos alcançaram no trabalho; por outro, pode ser mais trabalhoso se levado em conta o nível de questionamento desses trabalhadores.
- Está emergindo a necessidade de redução das funções intermediárias, a fim de se concentrarem mais no negócio básico da empresa, com agilidade nas decisões.

O fato de esse tipo de gestão ser *top-down* (chamada também de **efeito chuva**, pois as principais orientações e metas fluem de cima para baixo na organização) indica que a participação apregoada é também uma forma de controle sutil. Esta dicotomia evidencia-se no estudo da implementação do modelo, no tratamento das principais ferramentas de produção traçadas pela gerência para obter o envolvimento e a colaboração dos trabalhadores, ou melhor, para mudar a cultura organizacional e das pessoas de acordo com as necessidades dos processos críticos da empresa.

Implementação da mudança de gestão com base na qualidade e na participação

Na fase de implementação da GQT, o gerenciamento participativo assume papel importante à medida que permite a troca de conhecimentos. A gerência reconheceu a utilização do conhecimento operário e afirmou que, simultaneamente, tem facilitado o acesso a informações empresariais. Quase que consensualmente, diretores, gerentes e supervisores apontaram as sugestões, o acesso a informações e, em casos eventuais, a colaboração no processo de tomada de decisões referentes à esfera específica na qual o trabalhador opera como o resumo do significado do gerenciamento participativo. A participação do trabalhador dá-se em nível da tarefa, auxiliando a manter a estabilidade da fábrica, sobretudo em seus processos críticos. Além disso, limpeza, organização, segurança, contribuições na elaboração dos padrões de trabalho e nos testes de rotina para a garantia da qualidade são também influenciadas pela participação direta do trabalhador.

Isso requer o envolvimento do trabalhador (o que vem a ser conceito correlato com a participação e a administração consultivas), haja vista que participação nas decisões é algo incipiente em face das padronizações que orientam e determinam as atividades operacionais. Fez-se necessário, nesta fase, um aparato

gerador de condições, a princípio dedicado aos representantes da empresa e posteriormente aos subordinados. No nível estratégico, a diretoria e as gerências tomaram a iniciativa a fim de estimular a concretização dos ideários participativos e da GQT, atendendo à necessidade de adaptação externa e de integração interna (Schein *apud* Chiavenatto, 1987). Em nível tático, as chefias acreditaram nos objetivos organizacionais e na cultura proposta, transmitindo credibilidade, motivação e confiança nos métodos e metas sugeridos. Operacionalmente, foi necessário clima organizacional condizente, a fim de facilitar a motivação, a aceitação e a adaptação das mudanças em curso, visando aos resultados esperados pela gerência e pela diretoria. O relato a seguir indica a situação dos trabalhadores com a implementação da GQT: "Eu acho que os trabalhadores até hoje eles são torcedores deste processo (...) isto já mudou um pouco, mas a ação deles é limitada. Não que eles não possam ter ação, mas a participação deles é mais como executantes. Eles são totalmente dirigidos, eles têm espaço para tomar uma decisão, mas eles não ocupam este espaço. A participação se limita a executar aquilo que o grupo técnico da minifábrica decidir" (supervisor).

A GQT é, sem dúvida, top-down. Na empresa em questão, a diretoria e a gerência iniciam as mudanças sem perder o controle da situação, nem o poder de gerenciamento.

Cabe questionar o que faz os trabalhadores não ocuparem o espaço que possuem para tomar decisões, as quais de certa forma podem afetar suas próprias vidas. Na opinião da gerência as razões são a baixa capacitação, a pouca especialização e a falta de conhecimentos técnicos da força produtiva (estas já haviam sido apontadas por Marchington [1980] *apud* Brannen, 1983). Contudo, a empresa tem procurado desenvolver melhorias em seus processos, técnicas, ferramentas e nas pessoas, da seguinte forma:

- fortalecimento da integração e do envolvimento de todos através da comunicação: "Existe uma linguagem comum (...) do operador ao diretor baseada no Controle da Qualidade de Toda a Empresa" (supervisor);
- gerenciamento de cada processo como se fosse uma pequena empresa (minifábrica), juntamente com a

formação de grupos multidepartamentais (PDCA) que auxiliam na solução de problemas e, por conseguinte, no alcance dos objetivos focalizados em cada negócio;

- implantação do sistema *Just-in-Time*, da TPM (Manutenção Produtiva Total), da padronização dos processos produtivos etc.;
- implementação de times da qualidade: grupos de CCQs⁽³⁾ e grupos de PDCA;
- implementação do conceito de autocontrole⁽⁴⁾ do operador.

Nessa fase, o grupo gerencial percebeu que para a empresa se tornar mais produtiva, garantindo simultaneamente a qualidade, era fundamental o interesse de quem estava fazendo, "não pelo policiamento ou pela fiscalização", mas por intermédio de "vontade, interesse e entendimento da pessoa". Esta constatação tem significado mudança cultural, particularmente em nível gerencial, a qual tem sido promovida com base no aprimoramento das políticas de recursos humanos da empresa.

A estratégia de sensibilização dos trabalhadores para a qualidade mais destacada baseia-se nos investimentos em educação básica e em treinamento específico. Inicialmente, os diretores e gerentes receberam preparação na Fundação Christiano Ottoni; depois, cada gerente treinou o seu próprio grupo de trabalho. No caso específico da Produção, o livro *Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira* (Falconi Campos, 1990) serviu de guia básico para debates, apresentações e exercícios de interpretação de textos entre gerentes, supervisores e encarregados da Produção, em 1991. No ano seguinte, o mesmo treinamento foi oferecido aos corpos técnico de apoio e administrativo da empresa.

Além do treinamento voltado para a qualidade na visão do TQC, os gerentes concluíram que a educação básica necessitava ser estimulada. Trabalhar com base nesses novos conceitos passou a significar que o trabalhador não poderia mais se restringir a operar sua máquina mecanicamente. A conscientização dos trabalhadores, ou seja, a "educação e o treinamento acerca de valores" têm auxiliado no processo de aculturação dos trabalhadores, no sentido de estimulá-los a "vestir a camiseta da empresa". O treinamento é realizado por instrutores internos preparados, com noções de didática (técnicas de apresentação etc.) e escolhidos por seu domínio do conhecimento e sua capacidade de transmissão. Com a utilização de seus próprios recursos humanos, nos últimos quatro anos a empresa reduziu em US\$ 150 mil (de US\$ 200 mil

para US\$ 50 mil) o recurso destinado ao treinamento, que hoje representa somente 0,09% do faturamento.

No processo de treinamento técnico, o operador é submetido a um pré-teste sobre a operação da máquina e as condições de segurança. Após, é oferecido a ele o treinamento específico, amparado por manual exclusivo de cada posto de trabalho da minifábrica (elaborado pelo processista), no qual constam informações como cargo, número de horas de treinamento, normas operacionais (procedimentos da máquina) e normas técnicas (regulagem da máquina). Durante o treinamento é possível ao operador participar com a apresentação de sugestões de melhorias para a padronização baseadas em sua experiência de trabalho. Depois de concluído o treinamento, o operador refaz o teste, surgindo então outra forma de sensibilização: o Programa de Certificação (ver, por exemplo, Falconi Campos, 1990). A Certificação dos operários treinados ocorre através de *check-list* feito e avaliado pelo encarregado da Produção, o que habilita o trabalhador a operar em determinadas máquinas. Passado um ano, o encarregado deve revalidar o Certificado do operador. Outras estratégias de sensibilização dos funcionários utilizadas são:

- política de remuneração acima da média do mercado (no mínimo 30%, mas há casos de profissionais que chegam a receber mais de 70%), repondo mensalmente as perdas geradas pela inflação;
- plano de Cargos e Salários determinando que os funcionários enquadrados entre o nível máximo e o intermediário (grau 14) tenham direito à participação nos resultados da empresa. Para os que se encontram abaixo desse grau e são trabalhadores da área produtiva, o benefício financeiro é a premiação conforme o alcance dos indicadores de produtividade e qualidade da minifábrica;
- cerimônias, como: homenagem ao funcionário que completa dez anos de casa (cheque correspondente a dois salários, carta de agradecimento da empresa, placa gravada e jantar com a diretoria e sua família no final do ano); premiação das melhores idéias dos grupos de CCQs (fotos, cerimônia para entrega do troféu, destaque no jornal interno); entre outras.

Avaliação

A busca de competitividade faz com que a empresa reavalie periodicamente seus objetivos, metas e estratégias. Hoje, após ter conseguido idêntica qualidade e até superado a matriz em alguns indicadores, mesmo com equipamentos **ultrapassados**, a filial brasileira redirecionou seus esforços para a redução de custos operacionais, sobretudo aqueles originados de desper-

dícios (sucatas, material auxiliar etc.). No entanto, o controle de qualidade não deixou de existir, apenas a maneira de controlar foi alterada. Inicialmente, a empresa buscava melhorar a qualidade de fabricação por intermédio de grupos de CCQs. À época da pesquisa, porém, esses grupos estavam também dirigidos para atividades visando à redução de custos.

O controle da qualidade tem sido feito diária e internamente, em duas etapas. A primeira é conduzida pelos próprios operadores que, ao executarem suas tarefas, verificam se o que estão produzindo atende às especificações. A segunda forma de controle da qualidade ocorre por meio de auditorias, realizadas por inspetores, em diferentes fases da produção. A avaliação da qualidade alcançada instrumentaliza-se na Padronização, no Programa de Certificação dos operadores e no Controle Estatístico do Processo. Todas essas técnicas dependem do envolvimento do trabalhador. Por exemplo, na produção é importante que o operador saiba verificar o que está fazendo, a fim de executar ações corretivas quando necessárias (para isso recebe treinamento baseado na Padronização de seu processo produtivo e Certificação para operar). Esta iniciativa exige avaliação individual, tanto do andamento e do desempenho de seu trabalho como de seu fornecedor interno.

O sistema de premiação dos operadores utiliza alguns conceitos da minifábrica; no caso, a idéia de dividir, focalizar e avaliar seus indicadores por áreas industriais. Os indicadores são dados quantificados que auxiliam na administração dos objetivos das minifábricas. Em 1992, os objetivos focalizados foram: contribuição (desperdícios *versus* faturamento), sucata, cifra de qualidade, *performance* do *mix* de entrega (PME) e eficiência global (eficiência/ociosidade do equipamento). Esses indicadores são contingências, pois, dependendo dos resultados atingidos, novos indicadores substituem aqueles zerados. Em 1993, eles foram redirecionados para a redução dos custos, introduzindo indicadores relacionados a manutenção, material direto, retrabalho e segurança. O Programa de Premiação permite que os operadores tenham alguma influência através do envolvimento com as metas da empresa e os resultados oferecidos, argumentaram os entrevistados. Uma das preocupações atuais da empresa é elaborar indicadores que permitam a ação e a participação direta do pessoal de chão-de-fábrica, por isso o indicador custo de material direto foi substituído pelo índice de sucata, proporcionando maior ingerência operária.

Em 1993, os grupos de CCQs integraram o Programa de Premiação, passando a tratar de problemas que afetam os resultados das minifábricas e a ser

avaliados, posteriormente, no próprio Programa. O programa Avaliação de Limpeza, Arrumação e Segurança (Alas) também é considerado educativo e participativo dos trabalhadores produtivos, pois esses itens são avaliados por uma auditoria (de gerentes — Produção e Recursos Humanos) imprevisível realizada no local de trabalho.

A avaliação de desempenho dos funcionários passou a ser orientada por processos ligados aos objetivos e às metodologias de trabalho de cada um. Desta forma, é possível verificar a relação com seus pares, clientes e subordinados, se for o caso. Entretanto, esse modelo não tem sido aplicado na íntegra e existem objeções quanto à subjetividade dos avaliadores.

Considerações finais

Quanto aos pressupostos iniciais de que a participação dos trabalhadores na GQT distribui o poder (principalmente poder decisório) e reduz o controle direto, os entrevistados responderam não ter sido destituídos da autoridade e do poder de chefe, além de existir controle mais rigoroso (em particular da qualidade) com o gerenciamento participativo. Sentiam-se mais informados e, mais do que isso, segundo um dos gerentes: "... tenho as pessoas mesmo se policiando para que não saiam coisas erradas".

Segundo os gerentes, a estratégia de mudança como um todo provocou elevação nos níveis de questionamento e de informações circulantes, requerendo portanto maior tempo para o gerenciamento de pessoal, sobretudo para a tomada de decisões em um grupo bem-informado. Apesar disto, consideraram que o processo total, do planejamento até a execução dos projetos, adquiriu maior agilidade.

O controle do trabalho deixou de ser algo privativo do chefe, pois tanto ele como a avaliação passaram a ser feitos pelo **cliente** do trabalho, através de *feedbacks* transmitidos pelos colegas. Desta maneira, além do controle ser efetuado individualmente, passou a ser responsabilidade do grupo. O controle direto sobre o trabalhador diminuiu, mas o controle sobre os custos produtivos e os processos aumentou.

O chefe passou, então, a atuar sob a forma de "um número", afirmou um supervisor, pois não exerce pressão direta sobre os funcionários para o atingimento das metas. Periodicamente, o trabalho é avaliado por meio dos indicadores estipulados, fazendo com que os próprios grupos de operários e de técnicos sejam coagidos a controlar, fiscalizar quaisquer falhas que eventualmente possam ocasionar demérito nos objetivos, nos números que coordenam suas ações. Daí advém a necessidade gerencial de "delegar poder"

aos trabalhadores como forma paradoxal de manter o seu próprio poder.

Um aspecto interessante é que dificilmente um lote de fabricação que não esteja em perfeitas condições, mesmo sendo urgente a necessidade de entrega, consegue passar diante de um trabalhador e de seus pares, porque a qualidade se tornou uma questão pública na Produção. Se um chefe tentasse forçar essa passagem teria de dar muitas explicações aos seus funcionários e arriscaria sua própria carreira. Neste ponto as chefias consideraram ter até perdido poder. No entanto, a qualidade de vida dos gerentes dentro da fábrica anteriormente sofria maior desgaste.

O controle direto sobre o trabalhador diminuiu, mas o controle sobre os custos produtivos e os processos aumentou.

Os depoimentos dos entrevistados indicaram que o supervisor parece ter mais poder, porque hoje ele administra uma empresa, no caso a minifábrica, passando também a ser mais um orientador dos funcionários indiretos (traça diretrizes gerais para os técnicos). Com relação ao operariado, ainda existe controle direto feito pelo encarregado e pelo supervisor através de auditorias.

A GQT baseada na administração participativa, em vez de provocar a distribuição do poder dos chefes, ampliou o trabalho de gerenciamento, descentralizando inteligentemente um poder pouco significativo e tornando o controle do trabalho mais eficiente. Ao descentralizar o poder gerencial conquistou-se um novo papel, o de agente de mudanças, de orientador, educador, o que contribui para manter o controle em relação de trabalho mais participativa.

Os representantes gerenciais salientaram que, à época da existência da organização industrial por linha, por processo (e não com o conceito de tecnologia de grupo, de manufatura celular, por produto), era muito mais difícil identificar e tratar os problemas. A melhora da produtividade e da qualidade ocorreu à medida que houve maior transparência dos problemas e a participação dos trabalhadores foi estimulada, de uma forma organizada. A proposta *top-down* de gerenciamento participativo favoreceu a "convivência em harmonia com as novas técnicas" (supervisor) e, simultaneamente, gerou um "grande envolvimento com os objetivos da empresa" (supervisor).

O fato de os trabalhadores tomarem-se mais críticos, devido ao acesso a informações, foi percebido como algo procurado pela gerência, especialmente para diminuir os trabalhos não-produtivos e malconduzidos. O perfil de sujeito crítico que agrada à gerência é o seguinte: ser crítico no que diz respeito à esfera de trabalho em que atua. Verificamos a consolidação de um controle industrial mais sutil, dominado pelo espírito de equipe, pela cooperação e pela colaboração dos trabalhadores, o que vem atender aos interesses e objetivos da empresa.

A atitude gerencial na GQT é bastante favorável, pelos motivos pragmáticos apresentados no decorrer da análise dos resultados da pesquisa. O interesse em **democratizar** o ambiente de trabalho não foi diretamente relacionado à perspectiva de mudanças política, social ou tecnológica do País. O enfoque adotado é dirigido aos resultados da empresa, relacionados a uma preocupação social, considerada esta como meio de chegar à eficiência.

A GQT é, sem dúvida, *top-down*. Na empresa em questão, a diretoria e a gerência iniciam as mudanças sem perder o controle da situação, nem o poder de gerenciamento. *Top-down* é expressão usual e impor-

tante entre os entrevistados. O exemplo deve vir do topo para que a base seja envolvida. A atitude gerencial em relação à participação dos trabalhadores é percebida com objetividade; neste caso é um meio para chegar aos resultados conforme a Gestão da Qualidade Total, pertencendo a um esquema elaborado com o propósito de não abalar a estrutura empresarial. Participar é, antes de mais nada, importante para atingir os objetivos organizacionais e garantir a continuidade das prerrogativas gerenciais.

“A administração participativa não é uma liberalidade ou uma benesse, ela é uma ferramenta gerencial. É um caminho, é um método que eu utilizo para chegar a um determinado fim...” (supervisor).

A Gestão Participativa é compreendida como contingencial, situacional. Apesar da importância do clima de companheirismo, do espírito de equipe, nem sempre ocorrem relações de parceria entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Dependendo da situação, o chefe pode e deve adotar atitudes e comportamentos diretivos e autoritários, desde que estes favoreçam aos objetivos da empresa. De modo geral, a participação é encarada como uma ferramenta gerencial para obter eficiência na empresa. ♦

NOTAS

- (1) Cabe esclarecer que os resultados dessa pesquisa foram extraídos da Dissertação de Mestrado intitulada **Atitudes gerenciais com relação à participação dos trabalhadores na gestão da qualidade** (1994) de Elaine Di Diego Antunes, com orientação de Sylvia Maria Azevedo Roesch. Não será possível contemplar todos os tópicos destacados na teorização deste artigo, em razão dos objetivos específicos da pesquisa. Nessa empresa foram coletadas as opiniões de 18 representantes gerenciais (diretores, gerentes e supervisores), por meio de entrevistas de profundidade semi-diretivas.
- (2) Essa estrutura tem o propósito de adotar uma concepção de trabalho semelhante à do *just-in-time* (porém voltado ao produto): “... é ter a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa”, não interessando a posição ocupacional formal do trabalhador. O trabalhador que estiver mais envolvido com determinado processo pode o gerenciar, contando com o apoio de outros que poderão, inclusive, estar situados em nível hierárquico superior ao seu. Neste caso, os colaboradores serão coordenados por seu subalterno.
- (3) Os grupos de CCQs não sofrem a intervenção direta da gerência e nem das chefias intermediárias em seus trabalhos, mas as reuniões são dirigidas por cronograma de projetos ou de sugestões de melhorias. Esta prática coaduna-se com a constatação de Oliveira (1990) de que é a empresa que escolhe os assuntos que a irão beneficiar, tendo o grupo autonomia para se organizar e executar os projetos. Nos encontros são formuladas novas idéias, posteriormente apresentadas sob a forma de proposta de implantação para consentimento gerencial. Os grupos de CCQs sofreram uma alteração no decorrer de 1993, visando aumentar os trabalhos produtivos: todos os operários passaram a ter de participar, obrigatoriamente, dos CCQs, uma vez que seus resultados foram vinculados ao programa de premiação relativo aos resultados obtidos em cada minifábrica, abdicando de seu caráter voluntário.
- (4) Autocontrole no sentido de que o operário gerencia seu próprio trabalho. Para tanto, recebe capacitação desde a preparação do equipamento até a monitorização de seu subsistema de trabalho.

RESUMO

A Gestão da Qualidade Total é o modelo de gestão mais divulgado atualmente. Além de ser uma interpretação ocidental do modelo japonês de administração, é também uma evolução do movimento da qualidade nos países do Ocidente. Trata-se de modelo abrangente, pois implica em uma quase revolução no modo de gestão. Introduz várias mudanças técnicas e estruturais na organização e no trabalho. Contudo, o mais importante, segundo seus defensores, é a mudança cultural envolvida, que requer estilo participativo de gestão e implica no *empowerment* dos subordinados. Paradoxalmente, a estratégia de mudança da GQT caracteriza-se como iniciativa *top-down* em suas diferentes fases. Neste artigo são discutidas essas questões e abordado o caso de uma empresa gaúcha do setor metal-mecânico possuidora de um programa de gestão da qualidade em estágio avançado.

Palavras-chave: gestão participativa, envolvimento dos funcionários, gestão da qualidade total, modelo de implantação da qualidade.

ABSTRACT

Total Quality Management is presently the most publicized management model. Besides being a Western interpretation of the Japanese model, it is also an evolution of the quality movement in the Western World countries. It is an encompassing model, for it brings about a quasi-revolution in management. It introduces a series of technical and structural changes, both in the organization and at work. According to its adepts, its most important feature is the cultural change entailed in the model, which requires a participative management style and empowerment of workers. However, the change strategy suggested in this TQM model is top down in all its different stages. The paper debates such questions, illustrating them through the example of metal-mechanic sector company located in Southern Brazil, which has a Total Quality Management program in an advanced stage of implementation.

Uniterms: participative management, worker's involvement, total quality management, quality implementation model.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, Philip E. *Creating culture change: the key to successful total quality management*. Bedford, IFS Publications, 1990.
- BRANNEN, P. *Authority and participation in industry*. London, Batsford Academic and Educational, 1983.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
- COLLARD, Ron. *Total quality: success through people*. London, IPM, 1993.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. *Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais — Fundação Christiano Ottoni, 1990.
- FOSTER, Morris & WHITTLE, Susan. The quality management maze. *The TQM Magazine*, v.1, n.3, May 1989.
- GARVIN, David A. *Managing quality: the strategic competitive edge*. New York, The Free Press (MacMillan), 1988.
- HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria situacional*. São Paulo, EPU, 1986.
- JABLONSKI, Joseph R. *Implementing total quality management: competing in the 1990's*. New Mexico, Technical Management Consortium, 1991.
- MUNRO-FAURE, Lesley & MUNRO-FAURE, Malcom. *Implementing total quality management*. London, Pitman, 1992.
- OAKLAND, John S. *Total quality management: the route to improving performance*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.
- OLIVEIRA, Graziela de. Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores. *Revista de Administração*, São Paulo, v.25, n.4, p.54-59, out./dez. 1990.
- PERSICO Jr., John. *The TQM transformation: a model for organizational change*. New York, Quality Resources, 1992.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York, Harper & Row, 1983.