

TQM

Neotaylorismo *versus* Cultura de Qualidade

Que Perspectivas para as Organizações Portuguesas

*Albino Lopes**

A procura da qualidade nas empresas tem sido orientada, frequentemente, para a obtenção da certificação sem se cuidar do envolvimento de todos os trabalhadores, num processo de melhoria continua. No presente texto procura-se inventariar os principais obstáculos e áreas de ancoragem de uma cultura de qualidade, nas empresas portuguesas.

BREVE INTRODUÇÃO AO PROBLEMA DA QUALIDADE

Na sequência da II guerra mundial, os empresários e o governo japonês, liderados pelo alto comando norte-americano do General Douglas McArthur, uniram esforços para reconstruir a indústria e o país em torno da ideia de qualidade. Dois dos assessores do alto comando americano ficaram especialmente ligados à emergência de um modelo que mudou a gestão (o *Total Quality Management* – TQM). Este modelo inspira-se na conjugação de duas vertentes da gestão americana: o controle estatístico desenvolvido por G. Edwards Deming⁽¹⁾ e a implicação de toda a inteligência da empresa concebida por J. M. Juran⁽¹⁾ (Probst e al. 1992).

O pensamento dos fundadores do TQM baseava-se numa convicção que continua tão válida hoje como na década de 50: os dirigentes, em lugar de culparem automaticamente os trabalhadores pelos problemas da qualidade, deverão antes aceitar a responsabilidade pelo desempenho global da empresa, envolver as equipas de trabalho no controle da qualidade (*Self-Control*) e usar métodos estatísticos para o seguimento do mesmo nas unidades de trabalho, durante períodos de tempo mais ou menos longos (Quinn et al. 1990).

Armadas com esta doutrina de gestão, as empresas japonesas impuseram-se mais facilmente do que as suas congéneres americanas ou europeias numa altura em que mudou decisivamente o funcionamento dos mercados. Na verdade, desde a crise económica de 1973/75 a procura tornou-se

* Consultor da SE.MAR.TE
Professor do ISCTE

inferior à capacidade produtiva instalada, num mercado que viu progressivamente desaparecer as barreiras artificiais que, até há bem poucos anos, defendiam a produção de cada espaço económico. A principal virtude do TQM consistiria, assim, em conseguir trazer vantagens acrescidas às empresas japonesas, pela capacidade em ganhar cota de mercado, graças à qualidade do produto e à redução dos custos de produção, conseguida em virtude da qualidade da organização (Neuville 1996).

Na década de 80, as empresas ocidentais começam a despertar para o desafio da qualidade, ao mesmo tempo que, nos meios académicos, as posições se polarizam em torno da possibilidade, ou não, da transferibilidade da experiência japonesa, ligada à vertente qualidade da organização/recursos humanos. Tem-se admitido habitualmente que esta última vertente é específica à cultura japonesa de gestão e que no Ocidente os pressupostos culturais são muito diferentes. Em parte, por este debate, a cultura organizacional transformou-se na problemática dominante nas ciências de gestão, ao longo de toda a década.

A posição actual parece resumir-se, de acordo com Warnotte (1992) à predominância da abordagem normativa e economicista sobre a abordagem organização/recursos humanos.

O discurso dominante, presente nos manuais de divulgação produzidos por consultores, dirigentes de empresas ou investigadores universitários⁽²⁾, está estruturado em torno dos métodos e instrumentos considerados necessários e suficientes para atingir a qualidade total (operacionalizada pela noção de conformidade com as normas de produção e com a adequação ao uso a que está destinado), e ainda para reduzir ou erradicar os custos de não-qualidade.

A progressiva redução da ideia de TQM à vertente economicista tem conduzido a acção empresarial no sentido de uma normalização crescente e de uma «standardização» avançada dos procedimentos de trabalho. Garantir uma certificação segundo os postulados das normas europeias ISO⁽³⁾, tem-se transformado numa finalidade em si, equivalendo frequentemente a uma mera estratégia de marketing. É esta constatação que leva, por vezes, certos críticos da abordagem TQM a afirmar que, por esta via, acabará por sair reforçada

a «cultura» de controle própria do taylorismo, refinada pelo recurso massivo às novas tecnologias⁽⁴⁾, ou seja, as maiores exigências de qualidade por parte dos clientes têm forçado as empresas e organizações a uma evolução marcada pela cosmética resultante de uma cultura neo-taylorista (Messine, 1985).

A que se deve, entretanto, a dissociação entre a abordagem normativo-economicista e a perspectiva mais integradora da abordagem qualidade-organização/recursos humanos? Parece-nos que o culto do liberalismo e do primado do mercado estarão na base da dominância do modelo neo-taylorista nas organizações do mundo ocidental. De acordo com esta perspectiva, seria o cliente a determinar a evolução das organizações no sentido da qualidade, dada a sua função de financiador ligada à liberdade de compra de um produto ou serviço. Quando o cliente tem condições para verificar a conformidade do produto ou serviço, a abordagem normativo-economicista parece funcionar sem problemas de maior. Os casos, porém, que envolvem garantias de natureza ético-moral (saúde, ensino, alimentação, etc...) exigem, naturalmente, um envolvimento da cadeia de cliente-fornecedor interno. Nesta situação, a abordagem da qualidade na perspectiva da organização e recursos humanos torna-se determinante para a institucionalização de uma verdadeira cultura de qualidade.

Vejam os entretanto, como a cultura japonesa integrou há muito e com relativa facilidade, duas dimensões que na nossa tradição cultural são dificilmente conciliáveis.

CULTURA DE QUALIDADE E CULTURA JAPONESA

A cultura japonesa é profundamente marcada pela ideia de cooperação e de confiança no enquadramento hierárquico, ao invés da cultura anglo-saxónica (competitiva e geradora de independência face às chefias), ou ainda da cultura latina caracterizada pela união dos subordinados na oposição às figuras de autoridade.

Morgan (1986) explica longamente as origens dos traços culturais presentes nas empresas nipónicas, a partir das tradições rurais da cultura do arroz e da manutenção de modos de vida e de organização social. Estes seriam, em boa parte

ainda, influenciados pela tradição das relações feudais e, nomeadamente, pela «instituição» samurai.

A cultura do arroz, dada a orografia dos campos em socacos e as condições atmosféricas favoráveis apenas durante um período de tempo muito limitado, favorecia a emergência de uma cultura de rigorosa planificação e de disciplina aceite, com base no compromisso negociado, de toda a população disponível para o trabalho. A confiança no enquadramento marcial dos samurais, por outro lado, tornava-se indispensável para a auto-defesa das populações isoladas e que deviam contar apenas consigo próprios, em períodos de crise.

Este fundo cultural permite potenciar as características culturais encontradas nas empresas japonesas. Estas características são, de acordo com Hofstede (1981) distância hierárquica elevada, colectivismo intenso, masculinidade elevada e elevada necessidade de controle da incerteza.

A capacidade de enraizar os métodos e instrumentos de gestão da qualidade na mobilização da inteligência dos grupos, reunidos em torno da respectiva chefia, constitui um mérito maior da gestão japonesa, que soube adaptar e potenciar princípios e técnicas de raiz americana e até europeia, inspirados nos movimentos de controlo de qualidade.

A escola japonesa do TQM difere da europeia e americana pela ênfase na melhoria contínua (Kaisen). Kanji (1995) resume-a através do seguinte quadro de princípios e conceitos-chave:

Princípios-base	Conceitos-chave
Encantar o cliente	Satisfação do cliente externo através da satisfação do cliente interno
Gestão por acontecimentos	O trabalho é um processo que exige medição da situação e quantificação dos objectivos
Gestão baseada nas pessoas	Trabalho de equipa porque são as pessoas que controlam a qualidade
Melhoria contínua	Ciclos de melhoria contínua através da prevenção

A conclusão a tirar da experiência japonesa da cultura de qualidade é de que, em cada situação cultural concreta, importa encontrar a especificidade que poderá fazer emergir a síntese entre as duas grandes tradições já anteriormente descritas: as vertentes normativa e organizacional.

Deste modo podemos concluir que não fazem sentido, por isso, ilações conducentes nem à imitação pura e simples de modelos de gestão culturalmente situados, nem muito menos concluir que o fundamental do TQM seria a vertente instrumental, remetendo a dimensão cultural para uma característica que apenas ganharia sentido no contexto japonês ou asiático.

A VISÃO OCIDENTAL DO PROBLEMA DA QUALIDADE: REDUACIONISMO ECONOMICISTA E CRÍTICA DO MODELO.

Warnotte (1992) apresenta uma síntese interessante das principais escolas ocidentais que trataram o problema do TQM, demonstrando a predominância da corrente marcada pela preocupação económica. O autor fala em «normas universais» ou «absolutos», numa referência explícita a outras «verdades universais» da história da gestão, que periodicamente reactualizam a máxima da *one best way* de Taylor.

Crosby (os 4 absolutos)	Gogue e Fey (os 3 princípios universais)	Escola IBM (as 4 normas universais)	Archier e Seryeix (os 5 zeros)
Conformidade às exigências	Satisfação do cliente	Zero defeitos	Zero avarias
Prevenção dos defeitos	Rentabilidade da empresa	Prevenção	Zero atrasos
Zero Erros	Prevenção dos defeitos	Medida da qualidade	Zero defeitos
Medida dos custos da não qualidade		Relações clientes fornecedores internos	Zero stocks
			Zero papéis

Adaptado de Warnotte 1992

Como pode verificar-se nesta síntese, elaborada a partir das contribuições de Warnotte, apenas, na corrente «Escola IBM», existe uma referência que não se enquadra na preocupação economicista e que evoca uma preocupação que podemos classificar na vertente organização/recursos humanos: «relações clientes fornecedores internos» centrados na resolução dos disfuncionamentos organizacionais.

Périgord (1993) confirma esta análise de Warnotte quando procede a um trabalho semelhante de síntese da literatura produzida sobre o TQM. O autor considera que a literatura produzida trata essencialmente de princípios, métodos e instrumentos, destinados a mobilizar a empresa para a satisfação das necessidades explícitas, implícitas e potenciais do cliente, pelo mais baixo custo possível.

Neuville (1996) detecta uma tendência actual em reduzir ainda mais a abordagem do TQM à procura do menor custo, através da redução ou eliminação dos custos ocultos. O autor afirma que, ao contrário do que se quer fazer entender, a literatura deixou inclusivamente de questionar o problema da procura da qualidade do produto, uma vez que esta não pode prescindir da mobilização da inteligência colectiva. Não se precisa nem se interroga o objectivo, de qualidade; em seu lugar fornece-se todo um exército metodológico para o atingir.

Procurando, também ele chegar a uma síntese das grandes linhas da abordagem economicista do TQM, Neuville encontra cinco pontos comuns a todos os autores de referência nesta matéria:

- A qualidade do produto está reduzida à dimensão de construto social dependente de uma relação fornecedor-cliente;
- A relação fornecedor-cliente é reduzida, por sua vez, à dimensão mercantil, aceitando-se que existe qualidade, desde que o fornecedor satisfaça as exigências do cliente;
- Nesta relação mercantil a posição central é ocupada pelas exigências ou requisitos do cliente⁽⁵⁾;
- Na definição da qualidade não intervêm nem os custos, nem o preço;
- A qualidade do produto é interpretada como a perenidade de uma relação otimizada entre as características que lhe conferem conformidade (normas) e as propriedades subjectivas que lhe conferem idoneidade (ex: ruído, aspecto).

Um certo número de trabalhos apontam, porém, num outro sentido, e procedem a uma crítica demolidora desta abordagem reducionista⁽⁶⁾.

Nos seus trabalhos de síntese acerca desta corrente minoritária da qualidade, Rajaud (1988),

Warnotte (1992), Périgord (1993), Hackman e Wageman (1995) e Neuville (1996) parecem estar de acordo quanto à necessidade de o TQM envolver uma nova filosofia de gestão que dê conta das transformações que ocorrem nas organizações que procuram introduzir a ideia de qualidade.

Nestas experiências de gestão, inspiradas pelo modelo que alguns autores designam de pós-taylorismo, tem-se verificado a necessidade de compatibilizar a abordagem económica da qualidade, com a gestão pela «cultura da qualidade», centrada na formação, na informação e comunicação aberta, na capacidade de escuta e no envolvimento de todo o pessoal nos processos de decisão (Rajaud, 1988).

Rajaud (1988, Zarifian (1988), Gélínier e Pumir (1990), Hill (1991), Veltz e Zarifian (1993), entre outros, têm procurado mostrar as implicações da introdução da ideia de qualidade numa autêntica desestabilização do sistema de poder instituído e numa verdadeira reestruturação da gestão das empresas. Das suas investigações pode concluir-se que o TQM exige:

- Procura permanente da satisfação das necessidades dos clientes (em qualidade, variedade e disponibilidade), através de uma dinâmica de progresso e de perspectiva de longo prazo, em que os ganhos da empresa se obtenham pelo aumento das vendas e pela redução dos custos;
- Necessidade de implicação do pessoal nos processos de melhoria contínua, dentro da procura de uma cultura de qualidade, que permita a emergência de dispositivos de procura sistemática das necessidades dos clientes e da definição de standards de execução;
- Conferir responsabilidades⁽⁷⁾ crescentes aos escalões mais baixos da hierarquia, de acordo com a ideia de *self control* de Juran, e dar possibilidades de introduzir as melhorias requeridas pelas situações;
- Promover o trabalho de grupo ou de equipa, através do recurso a novas formas de organização do trabalho, aos círculos de qualidade ou ainda aos princípios de transversalização das estruturas, levando à cooperação entre sectores, ou entre especialistas e utilizadores, dentro de uma óptica de fornecedor-cliente interno;

- Relações de cooperação e de resolução mútua de problemas, a todos os níveis da estrutura, a partir de um desenvolvimento permanente das competências técnicas e relacionais «em situação»;
- Criação de indicadores físicos e sociais que permitam definir, de maneira perceptível para todos os trabalhadores, objectivos operacionais mensuráveis.

Quanto aos processos de implementação do TQM, com sucesso, os autores definem uma metodologia por etapas. Warnotte e al. (1992), a partir de estudos empíricos, observaram um processo interactivo e progressivo, conduzido a partir do topo para a base, envolvendo três etapas (formação, comunicação e operacionalização):

- Formação – informação à hierarquia acerca dos ganhos de melhoria que podem ser introduzidos (pressupõe-se um diagnóstico prévio), e sublinhando, igualmente, quais as mudanças a efectuar no estilo de gestão (liderança, resolução de problemas, dinâmica de grupos, etc.);
- Comunicação – a mensagem da qualidade é transmitida em cascata, através de contactos formais e informais, acompanhada por uma campanha de dinamização interna e ainda por um compromisso da alta direcção quanto à qualidade (carta da qualidade total);
- Operacionalização – criação de grupos de resolução de problemas de qualidade e elaboração de procedimentos inspirados nas normas europeias ISO 9000.

Apoiados na revisão da literatura que acabamos de efectuar e na nossa própria experiência, poderíamos concluir que, para conduzir um processo de implementação do TQM, a direcção superior de uma empresa deverá ter em conta os conteúdos, o processo (escolha do modelo mais adequado para garantir a mudança organizacional desejável) e o contexto interno e externo.

GESTÃO DA MUDANÇA E FACTORES DE RESISTÊNCIA

Impõe-se, entretanto, partir de uma base de conhecimento relativamente exaustivo da organização, prevendo-se uma fase mais ou menos longa de diagnóstico organizacional, para sustentar os

objectivos a definir, os públicos-alvo a mobilizar prioritariamente e as dimensões de avaliação a considerar. O modelo de mudança organizacional recomendável será aquele que permitir tirar partido dos pontos fortes da empresa e facilitar a ultrapassagem dos obstáculos que se levantam no contexto interno e externo da empresa.

Acerca dos obstáculos do meio, Talpaert (1991) encontra cinco grandes dimensões que, quando não são devidamente tomadas em conta, geram resistência à mudança, devendo, pois, merecer especiais cuidados por parte da gestão:

- A insuficiente atenção dos responsáveis face aos factores do meio externo que exigem a mudança interna em ordem à qualidade (ex: conhecimento da concorrência e da exigência dos clientes);
- A falta de consciencialização da necessidade de prestar uma atenção particular à mobilização acrescida do pessoal, a fim de facilitar o processo de mudança;
- Uma insuficiente atenção aos problemas concretos, os quais deverão ser cuidadosamente diagnosticados e operacionalizados, no âmbito de um programa coerente de TQM;
- Uma indefinição acerca do papel da gestão de recursos humanos no contexto da implementação de um programa de TQM;
- A falta de consciência acerca da importância da coerência de todos os aspectos pertinentes da gestão, de maneira a ultrapassar as abordagens meramente cosméticas.

Ishikawa (1985), por seu lado, identifica seis categorias de mudança organizacional em empresas que implementaram uma cultura de qualidade:

- A qualidade toma o lugar da primazia habitualmente concedida ao lucro;
- A orientação da organização passa do produtor ao cliente;
- São ultrapassadas as barreiras entre sectores de actividade pela introdução da ideia de cliente interno;
- Utilização mais regular de acontecimentos e dados estatísticos para sustentar decisões;
- A gestão torna-se efectivamente participada;
- A gestão é apoiada em comissões pluri-funcionais.

Vejam os entretanto, se, e de que modo, os traços da cultura organizacional em Portugal, permitem tirar partido dos pontos fortes, contornar aqueles obstáculos e conseguir a mudança desejável.

A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TQM NO CONTEXTO DA CULTURA PORTUGUESA

O fundo cultural presente nas empresas portuguesas, de acordo com os trabalhos de Hofstede (1991), é dominado por uma distância hierárquica elevada, uma evitação da incerteza anormalmente elevada, um baixo individualismo e uma baixa masculinidade. Estas dimensões culturais permitem detectar as oportunidades mais favoráveis e as resistências mais correntes face a programas de mudança, baseados na ideia de TQM. Apresentam-se de seguida algumas das principais dimensões favoráveis e respectivas áreas de resistência⁽⁸⁾:

Dimensões culturais (Escala de 0 a 100)	Factores favoráveis	Factores de resistência à mudança
Elevada distância hierárquica .63	Chefias promovidas com base na competência, protectoras e fornecedoras de ideal a imitar	Tendência para a burocratização das situações Apego à forma
Baixo individualismo .27	Orientação para o processo Bom clima de trabalho	Fraca orientação para o resultado (cliente) Conflitos sujeitos a uma rápida escalada
Baixa masculinidade .31	Capacidade de inovação e facilidade de saída de situações complexas Sentido de harmonia e atenção ao pormenor	Fraca capacidade de planificação e consequente tendência para a precipitação Baixa assertividade e fraca disponibilidade para um confronto franco de ideias e de problemas
Elevada evitação da incerteza 104 ⁽⁹⁾	Necessidade de normas securizantes e claras Baixa necessidade de rotação laboral	Resistência a situações de ambiguidade Evitação do conflito Fracos sentido de risco nos negócios

Fazendo ainda uma leitura comprada entre os cinco factores da análise de Talpaert, as características da cultura empresarial portuguesa e as dimensões de mudança organizacional de Ishikawa teríamos a seguinte situação:

Factores a ter em conta por parte da gestão	Pontos fortes e fracos associados à cultura portuguesa	Dimensões de mudança organizacional
Centração no meio externo	Facilidade do lado da baixa masculinidade e dificuldade derivada da evitação da incerteza;	Conhecimento das necessidades dos clientes e acção dos concorrentes
Mobilização do pessoal	Facilidade de mobilização das pessoas do próprio grupo derivado do colectivismo e dificuldade de associar os elementos de outros grupos;	Gestão efectivamente participada
Diagnóstico cuidadoso dos problemas concretos	A capacidade de improvisação associada à baixa masculinidade tem como contrapartida negativa a falta de esforço sustentado e sistemático, baseado na ideia de «dar tempo ao tempo»;	Utilização do método estatístico
Recursos humanos enquanto factor estratégico da organização	A informalidade própria do baixo nível de individualismo favorece a ligação e o envolvimento para com a empresa; a elevada distância hierárquica e a burocratização da organização tendem, por sua vez a implicar uma desvalorização do indivíduo;	Equipas pluri-funcionais
Coerência dos diversos aspectos pertinentes da gestão	A burocracia acentuada é difícil de compatibilizar com a inovação, dando origem ao fenómeno de autogestão clandestina ⁽¹⁰⁾ ; por sua vez, o elevado colectivismo não favorece uma gestão por objectivos exigente, podendo levar à emergência de um nivelamento por baixo em termos de produtividade.	Introdução da ideia de cliente interno

Para contrariar estas tendências negativas, geradoras de outros tantos obstáculos à mudança organizacional e potenciar os aspectos positivos que facilitam a criação de uma cultura de qualidade, impõe-se a concepção de um desenho de intervenção organizacional que permita: «legalizar a auto-gestão», forçando a participação (Hofstede, 1987), passe o paradoxo; tirar partido do espírito

de grupo para organizar o *lay out* produtivo em termos de cliente-fornecedor interno, com base nas equipas naturais de trabalho e sustentado num programa de comunicação interna, que dê sentido à acção; promover a criatividade individual e de grupo; partir do método de resolução de problemas; dar inteira confiança às pessoas com base na formalização de um verdadeiro contrato psicológico entre os trabalhadores e a empresa, que securize as pessoas e dê corpo a fórmulas avançadas de *intrapreneurship*.

Por outras palavras, torna-se importante valorizar os pontos fortes da cultura portuguesa e contornar os seus pontos fracos do ponto de vista da gestão da qualidade total. Assim:

- Favorecendo os movimentos adaptativos, o espírito inventivo, e a capacidade de improvisação, largamente reconhecidos, poderemos mais facilmente contornar algumas lacunas na planificação, igualmente notórias;
- Transversalizando a estrutura através da implementação de «grupos de expressão», de «grupos de progresso», de «círculos de qualidade», etc., e de uma formação contínua andragogicamente cuidada, poderá contrariar-se mais eficazmente o vício do centralismo, sem necessidade de multiplicar centros de decisão em escalões mais baixos, os quais, por sua vez, teriam tendência para centralizar ao seu nível;
- Valorizando um espírito ainda muito próximo da ruralidade e o medo do risco empresarial, podem estas características ser canalizadas para o desenvolvimento de hábitos de poupança e de combate ao desperdício de recursos;
- Olhando de forma construtiva a distância ao poder e a relativa desconfiança face à hierarquia instituída, torna-se possível favorecer a emergência de uma cultura de utopia (de que é exemplo máximo o mito do sebastianismo), que poderá ser canalizada para o reforço de aspectos relativos à identidade colectiva, ao espírito de missão, à ética dos negócios, à segurança e ao respeito do ambiente e, nomeadamente, à capacidade de acreditar na «ilusão» e no «impossível».

A análise de casos de estudo em que um dispositivo de intervenção organizacional para a qualidade total foi eficazmente conseguido, permi-

tiram verificar melhorias muito significativas nos seguintes aspectos (Hackman e Wageman, 1995):

- Melhoria do índice de erros;
- Redução do tempo necessário para completar um processo;
- Poupança de recursos proveniente da eficiência dos processos.

Estes resultados são consistentes com aqueles que nós próprios encontramos a partir de intervenções em organizações nacionais⁽¹¹⁾.

Em conclusão, pensamos que a implementação de um conjunto de experiências de intervenções organizacionais bem sucedidas no objectivo da criação de uma cultura de qualidade no nosso país, confere-nos a certeza de que a cultura portuguesa possui as mesmas potencialidades que qualquer outra cultura dos países mais desenvolvidos, para ancorar uma cultura organizacional de qualidade. Para o conseguir importa, entretanto, libertar os decisores das ilusões do controlo próprias do neo-taylorismo, em que parecem cair muitas das intervenções que reduzem a qualidade à abordagem normativa e economicista.

NOTAS

(1) Note-se que os Professores Demings e Juran começaram a sua carreira profissional como quadros da Western Electric Company em Hawthorne, onde em 1924 tinha sido criado um «departamento de garantia de qualidade» e sede igualmente das primeiras experiências de humanização do trabalho conduzidas sob a responsabilidade de Elton Mayo, o fundador da Escola das Relações Humanas. Entretanto, como lembra Morgan (1986), as empresas americanas e europeias, tinham apostado todos os seus trunfos na ideia de controlo de qualidade, a qual por sua vez viria a institucionalizar a produção de mercadorias defeituosas. Efectivamente, a existência do controlo de qualidade de um produto, induz automaticamente a desresponsabilização de quem produz com defeito.

(2) Estes manuais têm sido abundantemente produzidos e traduzidos em quase todas as línguas dos países industrializados. Recorde-se que só o manual de Juran está editado em 14 línguas, com uma tiragem global de mais de 350.000 exemplares (Neuville 1996)

- (3) As normas ISO 9000 sofrem de «ineflexibilidade, falta de dinamismo e falta de estímulo» (Vloeberghs e Bellens, 1996).
- (4) O reducionismo de que aqui se trata não deverá ser lido como uma desvalorização do esforço da certificação como tal. A noção de qualidade, do ponto de vista da certificação, tem o mérito de integrar o elemento «expectativa do cliente» e tem, naturalmente, o seu espaço no âmbito daquilo que se convencionou chamar a «qualidade mercado» ou a abordagem da qualidade em marketing. Mais precisamente, a abordagem marketing integra para além da «qualidade esperada» a «qualidade percebida» que consiste na relação qualidade/preço tendo em conta a «oferta de referência» com origem na concorrência (Garvin 1984).
A certificação é um conceito fundamentalmente europeu (e em parte americano) que o Japão desconhece quase por completo. Na concepção japonesa mais comum, qualidade equivale a empenhamento para a melhoria contínua e não garantia da conformidade (certificação), como acontece na Europa (Dale 1994).
- (5) Levada ao extremo, este ponto daria todo o poder aos estudantes nas escolas, por exemplo. Neuville observa por sua vez que a procura da idoneidade absoluta daria o absoluto descontentamento do cliente.
- (6) Cf. a este respeito Lussato (1989).
- (7) A noção de responsabilidade deverá entender-se neste caso não um comportamento relativamente à empresa, mas também, um vasto conjunto de conhecimentos técnicos e profissionais (Zarifian, 1993).
- (8) Neste quadro procura sintetizar-se o pensamento de Hofstede (1991), sem nenhuma preocupação de exaustividade. As dimensões escolhidas são aquelas que mais pertinência parecem ter numa aproximação à cultura portuguesa.
- (9) Verifica-se que esta dimensão sai fora da escala prevista pelo autor.
- (10) Esta expressão é usada frequentemente pelo Prof. Fischer da Universidade de Metz.
- (11) Reto L. e Lopes A. (1988) – «Gestão participada e mudança na atribuição de causalidade: Uma análise de caso», *Revista de Gestão*, Nº I/III.
Lopes A. e al. (1989) «Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: Uma análise de caso», *Revista de Gestão*, Julho.

BIBLIOGRAFIA

- DALE, B. G. – «Managing quality» – *Hertfordshire*, Prentice Hall, 1994.
- GARVIN, D. A. – «What does product quality really mean?», *Sloan Management Review*, Fall, 1984.
- HACKMAN, J. R. e WAGEMAN, R. – «Total Quality Management: Empirical, conceptual and practical issues» – in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 n. 2, Jun. 1995.
- HILL S. – «Why quality circles failed but TQM might succeed?» B. J. I. R. – Dec. 1991.
- HOFSTEDE G. – «Cultures and organizations: software of the mind», McGraw Hill, 1991.
- KANJI, G. K. – «Total quality management: Proceedings of the first world congress» – London, Chapman and Hall, 1995.
- LOPES A. e al. (1989) – «Recursos Humanos e Gestão da Qualidade: Uma análise de caso» *Revista de Gestão*, Julho.
- LOPES A., RETO L. e António N. – «Recursos humanos e gestão da qualidade: Uma análise de caso» – *Revista de Gestão*, ISCTE, Julho, 1989.
- LUSSATO B. – «Le défi culturel», Nathan, Paris, 1989.
- MESSINE P. – «Les saturniens», *Seuil*, 1985.
- MORGAN G. – «Images of organizations», – Beverly Hills, Sage, 1986.
- NEUVILLE, J. P. – «La qualité en question», R.F.G. – Mrs-Apr-Mai, 1996.
- PÉRIGORD M. – «Les parcours de la qualité, démarches et outils», A. *Gestion*, 1993.
- PROBIT G. J. B., MERCIER J. Y., BRUGGIMAN O. e RAKO TOBARISON A. – «Gerer le changement organisationnel» – Les Editions d'Organisation, 1992.
- QUINN R. E., FAERMAN S. R., THOMPSON M. P. e MCGRATH M. R. – «Becoming a master manager» – John Wiley and Sons, 1990.
- RAJAUD Y. – «La qualité quotidienne individuelle», R.F.G., Jan-Fev, 1988.
- RETO L. e LOPES A. – «Gestão participada e mudança na atribuição de causalidade: Uma análise de caso» – *Revista de Gestão* Nº I/III, ISCTE, 1988.

ROUSSEAU G. et WARNOTTE A. – «La responsabilisation: un construit social» – *Actes du congrès de GRH*, 1993.

TALPAERT t. – «Où en sommes nous en matière de qualité totale? Les enseignements d'une enquête», *Excel*, Janvier, 1991.

VELTZ P. et ZARIFIAN P. – «Vers des nouveaux modèles d'organisation?» in *Sociologie du travail*, n° 1, 1993.

VLOEBERGHES, D. e BELLENS J. – «ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian Quality Managers and HRM» – *European Management Journal*, Vol 14 n° 2 Abril, 1996.

WARNOTTE G., ROUSSEAU A. et NIZET J. – «L'implantation de la qualité totale en quatre entreprises» – RIG.HEC Montreal, Novembre, 1992.

WARNOTTE G. – «Qualité totale; fondements, principes d'action et enjeux», in *Humanisme et Entreprise*, Fev., 1992.

ZARIFIAN Ph. – «L'émergence du modèle de la compétence» in Stankiewicz, «Les stratégies des entreprises face aux ressources humaines; l'après-taylorisme», Paris, *Economica*, 1988.