

# Porque foi o Japão pioneiro da adopção da gestão da qualidade?

Álvaro Rosa

Departamento de Métodos Quantitativos  
(IBS – ISCTE Business School) – UNIDE researcher  
alvaro.rosa@iscte.pt

António Teixeira

Departamento de Métodos Quantitativos  
(IBS – ISCTE Business School) – UNIDE researcher  
afst@iscte.pt

Nelson António

Departamento de Gestão (IBS – ISCTE Business School)  
– UNIDE researcher  
Nelson.antonio@iscte.pt

**Resumo:** O núcleo de ideias da Gestão da Qualidade, neste momento paradigmático no entender dos autores, foi delineado nos Estados Unidos por Walter Shewhart. No entanto a sua aplicação à prática da gestão das organizações começou no Japão imediatamente após o fim da Segunda Guerra Mundial, sendo na altura quase completamente ignorado na origem. O presente artigo aponta as condições existentes na altura que explicam este facto.

**Palavras-chave:** Qualidade, Japão, paradigma.

[Deming] tinha desenvolvido ideias fortes sobre como melhorar os métodos industriais, mas os gestores de topo dessas empresas [americanas] não se interessavam pelos detalhes 'técnicos' do controlo de qualidade. Estavam satisfeitos com a contratação de especialistas e deixavam-nos operar o controlo da qualidade. Então, em 1947, o General Douglas MacArthur foi nomeado comandante supremo aliado no Japão conquistado ... e chamou os maiores peritos do 'modo americano' para educar o país. O seu *staff* localizou o nome de W. Edwards Deming como um perito em métodos de amostragem estatísticos. Deming foi convidado a ir ao Japão para mostrar aos japoneses 'como o fazemos na América' ... Na altura, a frase '*made in Japan*' significava imitação barata de produtos de outros países. Deming chocou os seus ouvintes ao dizer-lhes que podiam mudar tudo num prazo de cinco anos. Disse-lhe que, com a utilização apropriada dos métodos estatísticos de controlo da qualidade e preços baixos dominariam mercados em todo o mundo. Deming reconheceu em palestras posteriores que estava errado quando previu que tal demoraria cinco anos. Os japoneses bateram a sua previsão por quase dois anos.

Salsburg, 2001

---

## 1. Introdução

Os autores consideram que a Gestão da Qualidade (GQ) é um paradigma da gestão das organizações (António e Teixeira, 2007) que substituiu o que se pode chamar de paradigma neo-clássico ou, como o fazem Delavigne and Robertson (1994), neo-taylorismo, baseado na obra de Fredrick W. Taylor (1911) com posteriores contribuições por parte das ciências sociais e humanas.

De acordo com Kuhn (1996), o estatuto paradigmático de um corpo de ideias é atingido quando se dá a aceitação dos seus valores nucleares por uma grande comunidade de praticantes, independentemente do grau de excelência das ideias e do tempo que medeia entre o delinear desses valores e a sua aceitação. A GQ atingiu o seu estatuto paradigmático em primeiro lugar no Japão, imediatamente após o fim da Segunda Guerra Mundial, mediante a adopção de um conjunto de ideias desenvolvido nos Estados Unidos da América (EUA) por Walter Shewhart que as publicou pela primeira vez em 1930 no livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*.

Face à generalização da sua actual aceitação a nível mundial julga-se de interesse analisar as razões por que a utilização destas ideias na prática da gestão teve

lugar primeiro no Japão e não no seu país natal ou no mundo ocidental. E é esta discussão o objecto do presente trabalho. A natureza da análise que nos propomos efectuar é bifacetada, tornando conveniente que estas duas vertentes, aceitação no Japão e não aceitação nos Estados Unidos da América, devam ser tratadas conjuntamente.

Pode realmente parecer estranho numa primeira análise que os EUA, tendo emergido da Segunda Guerra Mundial confortavelmente destacados do Japão no que respeita ao desenvolvimento e domínio das técnicas do controlo da qualidade, tenham assistido impávidos ao desenvolvimento do novo paradigma em áreas do tecido industrial japonês que viriam a assumir a liderança a nível mundial e liquidar total ou parcialmente alguns dos ramos industriais ocidentais, até então prósperos e vistos como *inatacáveis*: a indústria óptica, gravadores de vídeo e motos, entre outros.

Antes de se passar a uma explicação mais detalhada, pode-se afirmar que uma vez mais se reeditou a célebre corrida descrita por Lafontaine entre a lebre e a tartaruga, isto é, o sector que parecia dispor de uma vantagem esmagadora acabou por sair batido da contenda com um adversário potencialmente mais fraco. Em termos gerais pode dizer-se que o Japão agiu na vertente estratégica ao lutar para conseguir superar as suas desvantagens competitivas (Hayashi, 2002), enquanto na América o quadro altamente favorável conduziu a uma atitude de negligência no que respeita à monitorização das mudanças no ambiente dos negócios, onde se registou uma progressiva transferência do centro de gravidade do eixo Atlântico, mediante um peso crescente da zona do oceano Pacífico.

Acontece que o Japão decidiu jogar noutra tabuleiro O facto de o processo de mudança encetado no Japão se ter baseado na mudança gradual, ao contrário do carácter de rotura da tradição ocidental no que respeita à inovação, contribuiu para que os avanços do processo japonês tenham passado despercebidos a um ocidente que olhava para o mundo a partir de uma perspectiva diferente. Esta característica de mudança gradual iria também marcar erradamente uma perspectiva da GQ como avessa a mudanças radicais, contribuindo para sustentar sofismas como os que vieram a sustentar a emergência da reengenharia.

É de notar que a redução da análise à dicotomia EUA /Japão envolve riscos e limitações, dado que esta análise *bivariada* pode contribuir para que se chegue a conclusões erróneas. Por exemplo, algumas situações do modelo americano podem ser julgadas como negativas para o sistema de qualidade *vis-a-vis* o sistema japonês, enquanto situações semelhantes podem estar presentes noutros sistemas com uma história de sucesso, como por exemplo os sistemas alemão, suíço e sueco.

Independentemente das referências bibliográficas expressas feitas ao longo do texto, este artigo colheu bastante informação geral de Michael Porter no seu celebrado *Competitive Advantage of Nations*.

---

## 2. A América e o Japão no fim da Segunda Guerra Mundial

A América e o Japão emergiram do conflito em situações completamente diferentes, como resultado directo do decorrer do mesmo e do seu desfecho, bem como devido a razões mais profundas com raízes no passado mais ou menos remoto e ligadas à formação das duas sociedades.

O processo de desenvolvimento da tecnologia moderna iniciado no seguimento da Revolução Industrial iniciada na Europa sofreu no novo mundo uma nova escala de inovação ligada ao espírito empresarial e catalisada pelas duas guerras mundiais, especialmente a segunda. Na realidade, durante esta os EUA desenvolveram uma capacidade científica e tecnológica preeminente no mundo, que seria reforçada no final do conflito com a intervenção de uma elite de cientistas alemães atraída para os EUA após a derrota da sua nação. Por outro lado, o esforço feito no campo da qualidade durante a guerra criou um corpo de técnicos aos mais diversos níveis, treinados no controlo da qualidade, ramo em que o domínio tecnológico americano era marcante.

Os EUA eram um dos países beligerantes que não tinham tido a guerra dentro das suas fronteiras, ficando portanto com a sua estrutura industrial não só intacta, mas também reforçada pela contribuição decisiva que forneceu ao esforço de guerra. Em contraponto, tanto a maior parte da Europa como o Japão ficaram totalmente destruídos ou sofreram danos importantes nas suas Infraestruturas, para não falar da situação financeira.

Por outro lado, para além da necessidade de reconstrução na Europa e no Japão, criadora de mercados de grande dimensão e com um leque alargado de necessidades para satisfazer, existia nos EUA um mercado interno ávido de consumo e com elevado poder de compra devido ao regresso dos combatentes à pátria e à poupança forçada resultante do redireccionamento da actividade industrial para o suporte do esforço de guerra em detrimento da satisfação das necessidades comuns dos cidadãos. Esta sede de procura era ainda reforçada pelo incremento

crescente do sector feminino na força produtiva que tinha sido despoletado durante a guerra, criando famílias com rendimento proveniente de ambos os membros dos casais, portanto com maior capacidade e necessidade de consumo.

Havia assim um mercado interno com poder de compra e necessidades a satisfazer, possuindo uma dimensão que permitia às empresas terem uma dimensão doméstica considerável, a partir da qual e dos lucros gerados com a sua actividade interna estivessem em condições privilegiadas para conquistarem os mercados externos, que estavam à sua disposição sem que tivessem que sofrer forte competição. A somar a isto, a estrutura política dos EUA foi desde o início caracterizada por uma defesa da empresa pelo poder político, o que ajudou a expandir a actividade no estrangeiro.

O próprio dismantelamento dos impérios europeus, especialmente o britânico, teve consequências fatais para a influência política e comercial dos países europeus e do Reino Unido em especial, influência essa que passou a ser desempenhada pela América, que aparecia como o campeão da autodeterminação dos povos até então colonizados, cultivando a imagem de antiga colónia que se emancipou do país colonizador. A colonização política deu lugar à colonização económica.

Tendo-se entretanto assistido ao início da guerra fria, com a divisão do mundo em dois blocos liderados, respectivamente, pelos EUA e pela ex-União Soviética, o que veio reforçar quase em absoluto o papel de liderança da América nesse pós-guerra no que se convencionou chamar de «mundo livre».

Neste cenário, o domínio do comércio pelos EUA na sua esfera de influência não conhecia rivais que pusessem em causa a sua supremacia, enquanto na esfera política, as anteriores grandes potências, nomeadamente europeias, estavam dependentes em termos militares da protecção americana, face à ameaça sempre presente do bloco comunista, assumindo os EUA com o seu beneplácito o papel de polícia do mundo. Esta superioridade e predominância do papel dado ao aparelho militar, contribuiu, juntamente com o programa de conquista do espaço que se lhe seguiria, para desenvolver tecnologias militares que mais tarde se estenderiam aos produtos de consumo corrente, mediante níveis de investimento que, de outra forma, seriam impensáveis.

É assim numa posição de liderança do mundo ocidental que os EUA iniciam o período pós-guerra, detentor de um poderio industrial e dispondo de mercados que não era preciso atrair e que asseguravam uma procura em larga escala sem grandes exigências. A dimensão do próprio mercado interno era tal que muitas companhias, sobretudo as de pequena e média dimensão esgotavam nele a sua capacidade.

Em muitos casos, a internacionalização decorreu mais de uma dinâmica social que exigia o preenchimento de vazios, do que de um empenhamento estratégico das

empresas no sentido de alargar a sua actividade para além das suas fronteiras, ou como imperativo imposto por companhias de maior dimensão que tinham a tendência de levar consigo para outras paragens parte da sua rede de fornecedores.

As preocupações com a mudança do ambiente centravam-se na esfera política, através da qual o domínio comercial era imposto. Face à grande dimensão de uma procura pouco sensível à qualidade, ou com um conceito de qualidade diferente do que o que viria a vingar no paradigma da GQ, esta era vista como um custo adicional que não acrescentava vantagem competitiva ao produto.

O caminho escolhido, que fazia sentido na altura, foi o da produção em massa, dirigida para o fabrico de grandes quantidades de um produto uniforme que não acomodava facilmente qualquer tentativa de diferenciação. Ora, a qualidade dificultava este processo, e de acordo com Dobyns (1991) «*era, quando muito um aspecto secundário. Se os americanos pretendiam qualidade nos anos 50 compravam marcas fotográficas alemãs, relógios suíços ou carros europeus – e pagavam mais por isso*».

Para além disso, continuou-se a assistir nos EUA ao papel importante assumido pelas escolas de gestão na formação da mentalidade dos gestores profissionais, pregando a ortodoxia, o que contribuía para o que parecia vir a ser a perpetuação do paradigma então dominante.

No Japão a situação era completamente diferente e tinha como ponto central uma situação que vinha do passado, uma escassez de recursos no que respeita a matérias-primas. Este era um factor chave na altura para avaliar o potencial de desenvolvimento das nações e foi com certeza um dos factores que mais contribuiu para a tentativa de criação por parte do Japão de uma esfera de influência asiática mediante a conquista territorial. Falhada a solução bélica, havia que procurar outras alternativas, tanto mais que as circunstâncias desfavoráveis não se limitavam à escassez de matérias-primas, estendendo-se a outros campos, tais como:

- O atraso do país em relação aos mais desenvolvidos no que dizia respeito à ciência e tecnologia;
- Falta de terrenos cultiváveis que garantissem um auto-suficiência na produção de alimentos;
- Natureza montanhosa do país que torna escassa a área utilizável, com a consequente alta dos respectivos preços;
- Esta natureza montanhosa, aliada à existência de numerosas ilhas tornam as comunicações difíceis e dispendiosas;
- Os produtos japoneses eram de fraca qualidade, o que dificultava a penetração nos mercados externos;

- Os recursos financeiros eram escassos;
- Com o desmantelamento dos *zaibatsu* a estrutura financeira do país ficou muito enfraquecida.

Foi portanto neste quadro de desvantagens que o Japão iniciou o período pós-guerra, altura em que deu início a um processo de desenvolvimento que o tornaria um dos países líderes da indústria. É de notar que, com estas desvantagens coexistiam um leque de vantagens potenciais que foi rentabilizado pelos japoneses, dentro do qual se encontrava a opção pela Gestão da Qualidade. Recorrendo de novo a Dobyns (1991): *«decorridos cinco anos após o fim da guerra, que tinha praticamente destruído toda a capacidade industrial do Japão, os gestores encontravam-se a aprender a gestão da qualidade, os engenheiros estavam a aprender o controlo estatístico da qualidade e os industriais mais poderosos estavam impressionados pela importância da qualidade. Os americanos estavam a ensinar isto tudo no Japão, enquanto nos EUA outros americanos estavam extremamente ocupados a ignorar tudo isto»*.

Outra das desvantagens do pós-guerra foi o desmantelamento do sistema financeiro, associado ao fim dos *zaibatsu* imposto pelos americanos como uma das condições no quadro de rendição do Japão no fim da Segunda Grande Guerra, porém, o país ultrapassou-o rapidamente graças ao espírito aforrador do seu povo e como dizia Porter et al. (2000) *«o Japão iniciou o período pós-guerra com pouco capital, a acumulação de capital teve lugar rapidamente, devido a uma taxa de poupança extraordinariamente alta. O hábito de poupança era em parte cultural e em parte devido ao reflexo da política governamental, nomeadamente a ausência de um sistema de segurança social, uma baixa oferta de habitação que tornava a sua aquisição difícil para muitos e restrições à exportação de capitais»*.

---

## 3. A gestão da qualidade e o Japão

### 3.1. Factores Culturais e Educacionais

Para compreender totalmente as opções escolhidas em cada um dos casos é importante conhecer as linhas gerais dos valores culturais de ambas as sociedades, forjados desde a génese da formação das duas nações.

Em comparação com o Japão e as nações europeias em geral, a América é uma nação de formação mais recente, sendo a estrutura da sua sociedade formada por cidadãos das mais diversas origens e sem lugar nenhum para a sua população autóctone original, tendo a sua intervenção na vida do país sido reduzida a uma dimensão completamente insignificante. A configuração actual da sociedade americana resultou de um processo de colonização interna que teve lugar em circunstâncias árduas que puseram os colonos, a maior parte deles imigrantes com baixo grau de educação, em luta com uma natureza hostil e contra a população indígena que no processo acabaria por ser quase toda ela dizimada.

Todo este processo criou um «espírito de fronteira» que põe uma especial ênfase na realização a nível individual. Não havia raízes históricas profundas, sendo o total da sociedade resultante da convivência em conjunto de vários grupos de dimensão relevante possuindo referências culturais e religiosas completamente diversas: judeus, italianos, africanos, irlandeses, hispânicos, entre outras. Aliás, a história das grandes empresas americanas no período inicial da industrialização é a do empresário fundador que dominava a companhia como accionista maioritário, quando não o seu proprietário na totalidade, conferindo na sua actividade grande importância ao bem estar à escala familiar.

Pelo contrário, o Japão é uma sociedade caracterizada por raízes profundas advindas do passado, homogénea do ponto de vista étnico e com uma grande tradição de um alto grau de educação dos seus cidadãos desde a época de restauração levada a cabo pelo imperador Meiji. Cohen (1982) refere, por exemplo, que «*o Japão de 1945 mais não é do que um enorme país subdesenvolvido que dispõe de uma população dotada de um nível educacional assaz elevado, revelando-se comparável aos países mais avançados da Europa e da América do Norte, enquanto fruto de um esforço de alfabetização com mais de sessenta anos*». Embora se trate de uma sociedade predominantemente fechada, sempre mostrou grande flexibilidade para absorver valores que lhe sejam externos, sem no entanto descurar a sua *japanização*, de forma a obter um produto mais coerente com os valores nucleares tradicionais, procurando sempre adaptar e melhorar o que lhe vinha do exterior.

A sociedade japonesa combina em si o facto de ser predominantemente vertical com um alto grau de coesão de grupo. António (1988) refere a este respeito que «*[os japoneses] identificam-se com o grupo onde estão integrados e subordinam os seus interesses individuais à vontade do grupo*», atribuindo esta situação ao reflexo da religião budista.

Morishima (1989) apresenta o panorama das características das empresas japonesas e do seu ambiente dos negócios ao longo do seu desenvolvimento, nomeadamente durante a *modernização Meiji*, sendo de destacar:



- Todas as indústrias tinham uma certa ligação com o governo do país, adotando estratégias concertadas;
- o governo japonês adoptou uma estratégia de concentração dos esforços de desenvolvimento e modernização num conjunto de sectores específicos, uma das duas opções identificadas por Morishima (1989): «uma era avançar uniformemente com a modernização, estendendo-a a todo o país, sem fazer distinções; a outra era constituir equipas padrão no campo da indústria japonesa, fazendo-as ascender à posição cimeira através de treino especial e alargando depois a dimensão da equipa»;
- O governo japonês instituiu um sistema de vida duplo para os seus cidadãos como forma de garantir simultaneamente a modernização e a *não ocidentalização*, expresso sinteticamente no *slogan* «espírito japonês e saber ocidental»; «... cada japonês passou a ter o que se poderá designar por vida dupla, pois foi adoptando um estilo de vida ocidental em campos como o vestuário, a alimentação e a habitação, enquanto se continuava também a viver à maneira tradicional japonesa»;
- Este dualismo estendeu-se igualmente à produção industrial: «espírito japonês e técnicas ocidentais»;
- O processo de modernização contou desde cedo com uma forte aposta na melhoria do nível de educação dos cidadãos, como forma de disponibilizar em grande quantidade às empresas japonesas operários qualificados;
- Para obviar à mobilidade dos empregados, foi fomentado um espírito de *lealdade à empresa*, ancorado num sistema de emprego vitalício onde a antiguidade era um factor chave na progressão e consequente nível salarial;
- Este regime exigia uma dedicação total dos trabalhadores à empresa e requereu a implementação de formação contínua dentro da empresa, de forma assegurar que a antiguidade era acompanhada da especialização e capacidade.

A sociedade moderna manteve uma memória viva de um passado de luta contra situações naturais desfavoráveis, que criou um forte espírito de coesão de grupo em contraponto com o individualismo ocidental. A natureza montanhosa do terreno determinou a dificuldade de comunicação entre aldeias que tinham que conduzir o seu dia a dia num isolamento que favoreceu a criação de fortes ligações entre os seus habitantes. Ao contrário do caso chinês em que o espírito de grupo se concentrava na família, com a lealdade nas empresas distribuída em termos de graduação por círculos concêntricos (Lau, 1982), o espírito de grupo no Japão ultrapassou o parentesco de sangue, estendendo-se ao membros das organizações aos quais

pertencem (António, 1988). Esta herança fomentou a criação de uma atmosfera familiar nas relações de trabalho dentro da empresa, que se estendeu às relações inter-empresas, conferindo uma importância especial à confiança e continuidade.

Por outro lado, o conceito de tempo na cultura japonesa é diametralmente oposto à linearidade prevalecente no ocidente. Motivos culturais e religiosos levam a que os japoneses possuam um conceito circular do fluir do tempo, em que o passado não é algo que ficou para trás, mas que continua a regressar constantemente enquanto se procura um futuro. Pode-se considerar que os americanos vivem para o presente e para o futuro próximo, enquanto os japoneses têm uma perspectiva de futuro a mais longo prazo que, de uma certa forma, integra em si o passado.

Esta situação resulta, por exemplo, em abordagens completamente diferentes no que respeita à inovação. Enquanto os americanos a encaram como uma forma de progresso tecnológico descontínua que constitui uma rutura com o que até então era praticado, os Japoneses têm uma visão contínua do processo, conferindo grande importância à melhoria dos sistemas via pequenos passos. No que respeita ao processo de tomada de decisão, os japoneses adoptam uma atitude baseada no consenso, ao contrário da vertente individual e hierárquica inerente ao sistema americano. O planeamento é também encarado de forma diferente em ambos os países, com os japoneses dedicando mais tempo a esta tarefa antes de dar início ao processo produtivo, enquanto os americanos adiam a tomada de várias decisões para esta última fase.

A manutenção da ligação governo-indústria e a decisão de apostar em sectores chave foram factores primordiais quanto ao rumo dos acontecimentos. Adoptando a imagem de Morishima (1989), optou-se por uma corrida de fundo em vez de uma corrida de velocidade.

### **3.2. A qualidade como um dos factores para resolver os problemas das empresas japonesas**

No final da Segunda Guerra, o Japão tinha que encontrar meios de se tornar competitivo nos mercados externos como forma de conseguir atingir o volume de exportações necessário à sua sobrevivência. O caminho escolhido baseou-se na utilização do recurso natural mais importante existente no país: os seus cidadãos com um alto grau de educação.

Desde os primeiros passos no sistema educativo que era ensinado aos estudantes japoneses que o Japão era um país pobre e que a sua população deveria

levar uma vida de sacrifício de modo a assegurar a sobrevivência da sociedade. Por contraste, com especial incidência para os países mais ricos da Europa, o Ocidente, saradas as feridas da guerra possuíam como horizonte a curto ou médio prazo uma sociedade do lazer e do bem-estar.

Esta atitude instilada desde a infância nos cidadãos japoneses, aliada à orientação de grupo da sociedade, favoreceu o estabelecimento e aceitação de metas nacionais a atingir com calendarização precisa. A sociedade japonesa como um todo, e consequentemente os seus cidadãos individualmente, sentiram que ou sobreviviam ou pereciam todos, não havendo lugar a tentativas individuais à custa dos outros. Em termos de imagem, a sociedade japonesa podia-se comparar a um bloco rochoso em que o destino de qualquer uma das suas partes estava ligado ao da totalidade do bloco.

A nível de empresa, os respectivos gestores estavam conscientes que o sistema a gerir e a otimizar era a totalidade do país, registando-se assim, não só um espírito de grupo, mas também uma concepção muito alargada do grupo. Por exemplo, embora a sociedade chinesa tenha também um forte espírito de grupo, neste caso, a dimensão do grupo é muito menor, resultante de lealdades onde a família desempenha um papel central, mas de onde não são de excluir uma diversidade de outras redes, tais como, naturais da mesma terra ou região, ou até, companheiros de estudos.

Assim, em vez de um bloco rochoso, a sociedade chinesa pode ser comparada a uma série de blocos agregados de grãos de areia que lutam pelo bem estar de cada um deles, podendo, no entanto, com o decorrer do tempo, os mesmos grãos de areia associarem-se em blocos diferentes. Prosseguindo esta metáfora, a sociedade americana aproxima-se mais de grãos de areia separados que podem ter associações temporárias não muito fortes.

Para além de possuir uma população com alto grau de educação, o facto de esta mesma educação estar muito centrada em disciplinas como a matemática e a ciência exacta, conduziu a que fosse relativamente fácil dimensionar sistemas que requeressem alta capacidade intelectual dos seus elementos, nomeadamente no que respeita ao projecto e formas de operar a maquinaria, ou melhor, o *hardware* do sistema. Este sistema podia então ser muito mais elaborado do que o seu equivalente americano, operado por uma força de trabalho intelectualmente menos sofisticada.

---

## 4. Conclusão

Como ressalta do que foi relatado, a introdução da qualidade no Japão constituiu uma rutura com as práticas da gestão prevalecentes na altura. Deming (1986), um dos seus mentores, afirmaria mais tarde numa altura em que a gestão da qualidade ainda não se tinha imposto em larga escala no resto do mundo, que a pior coisa que se poderia fazer a um país amigo [dos Estados Unidos] seria exportar para lá o modelo americano de gestão.

Na realidade, a opção feita no Japão correspondeu a uma mudança paradigmática. Para competir com a indústria ocidental foi escolhido jogar com novas regras. Este facto levaria a que a ascensão industrial japonesa passasse despercebida durante bastante tempo e mal compreendida quando se deu por ela. Afinal, num jogo de futebol (*soccer*) é difícil de aceitar quem jogue por sistema com as mãos.

Outra lição a tirar é que não se pode aplicar a máxima ultrapassada de que «em equipa ganha não se mexe». Como António (2006) refere, a atitude estratégica evoluiu do posicionamento para o movimento, criando processos em que as empresas estão em concorrência com elas próprias.

Numa postura contingencial, sem prejuízo de aplicação de receitas antigas em certas circunstâncias da envolvente, não é mais possível, em situação caracterizadas pela incerteza e evolução acelerada, deixar esgotar o prazo de validade de algumas das soluções, sendo preferível a própria organização canibalizar as suas soluções, antes que outros o façam de uma forma a causar maiores prejuízos.

A adopção da gestão da qualidade no Japão constitui um exemplo acabado de situação que leva à mudança paradigmática: o paradigma existente não produz os efeitos desejados, logo há que reformular o conjunto de ideias base subjacentes à actividade que se leva a cabo.

Afinal, o mesmo tipo de situação que levou à mudança paradigmática no resto do mundo, que continuava a adoptar um sistema de gestão que, face às alterações da envolvente provocadas pela escolha japonesa, viu a sua liderança global seriamente ameaçada e ultrapassada de tal forma em certos sectores que se assistiu à sua eliminação total.

## Referências

- ANTÓNIO, N. J. S. (1988). *Gestão japonesa: características principais*, Lisboa: Edições Sílabo.
- ANTÓNIO, N. J. S. (2006). *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- ANTÓNIO, N. e A. TEIXEIRA (2007). *Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Sílabo.
- COHEN (1982). *Les nouveaux samourais*, R.Laffont.
- DEMING (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- DELAVIGNE, K. e J. ROBERTSON (1994). *Deming's profound changes: when will the sleeping giant awaken?*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DOBYNS, L. e C. CRAWFORD-MASON (1991). *Quality or else*, Boston: Houghton Mifflin.
- HAYASHI, M (2002). 'A historical review of Japanese management theories: the search for a general theory of Japanese management', *Asian Business & Management*, 1, pp.189 – 207.
- KUHN, T.S. (1996). *The structure of scientific revolutions*, Chicago University Press.
- LAU, S. (1982). *Society and politics in Hong Kong*, Hong Kong: The Chinese University Press.
- MORISHIMA, M. (1989). *Porque triunfou o Japão?*, Lisboa: Gradiva.
- PORTER, M. (1990). *Competitive advantage of Nations*. New York: Free Press.
- PORTER, M., H. TAKEUCHI E M. SAKAKIBARA (2000). *Can Japan compete?*, New York: Basic Books.
- SHEWHART, W. (1930). *Economic control of quality of manufactured product*, Milwaukee: ASQC Press (reimpressão).
- SALSBURG, D. (2001). *The lady tasting tea: how statistics revolutionized science in the twentieth century*, Owl Books.
- TAYLOR, F (1911). *The principles of scientific management*, BiblioBazaar (edição 2007)

