

# Qualidade e estratégia

António Teixeira

Departamento de Métodos Quantitativos  
IBS – ISCTE Business School, investigador da UNIDE  
afst@iscte.pt

Nelson António

Departamento de Gestão  
IBS – ISCTE Business School, investigador da UNIDE  
nelson.antonio@iscte.pt

**Resumo:** Os autores têm vindo a debruçar-se desde o início da década de 1990 sobre o relacionamento entre a gestão da qualidade e a estratégia das organizações, estando de momento a delinear um modelo de integração denominado QualStrategy cujas linhas gerais são apresentadas noutro artigo incluído nesta publicação (António e Teixeira, 2008). O presente artigo apresenta conclusões obtidas numa análise prévia, levada a cabo com o objectivo de identificar as linhas de força dominantes que condicionam a obtenção de um modelo sólido, desenvolvido numa situação caracterizada por uma acelerada evolução da complexidade da envolvente.

Para além da apresentação do modelo, considerámos útil a partilha de conclusões obtidas na análise prévia que perspectivou as relações entre a gestão da qualidade e o pensamento estratégico, como forma de delinear uma matriz teórica robusta no âmbito da gestão da qualidade entendida como um paradigma da gestão. As diversas perspectivas relativas à gestão estratégica são consideradas ao nível de escolas de pensamento estratégico.

A escolha da perspectiva paradigmática resultou da sua grande aceitação e adequação a este tipo de análise. Por outro lado, concluímos que o elo de ligação nuclear entre as entidades em análise é o conceito de organização que aprende. Este factor comum tem as suas raízes na corrente filosófica do pragmatismo, em Clarence Irving Lewis no que diz respeito à gestão da qualidade e em John Dewey no que concerne ao pensamento estratégico.

**Palavras-chave:** Qualidade, estratégia, pragmatismo, organização que aprende.

---

# 1. Introdução

A emergência da gestão como ciência foi inicialmente marcada por uma perspectiva predominantemente mecanicista que resultou da necessidade de encontrar novas formas de lidar com o sistema fábrica, ligado à produção em massa, implantado no advento da Revolução Industrial em substituição do baseado na herança medieval das corporações de artes e ofícios.

As linhas mestras desta nova abordagem, a chamada *gestão científica*, podem ser encontradas principalmente na obra de Frederick W. Taylor (1911) que, segundo Pearce II e Robinson (1989) constitui a figura central da abordagem científica da escola clássica da gestão, juntamente com Frank and Lillian Gilbreth. Pearce II e Robinson (1989) classificam este conjunto de intervenções como pertencendo a uma escola clássica, constituída ainda pela abordagem da gestão administrativa, alicerçada nas obras de Fayol (1916) e Max Weber (1947). Neste artigo adoptaremos a designação de paradigma clássico para este conjunto de elementos base da gestão das organizações. A grande influência da obra de Taylor tende para a centralização na sua obra dos princípios base deste paradigma, sendo frequentemente adopção do termo *taylorismo* para a sua representação.

Estava-se então no *reino da eficiência*, tão bem caricaturada por Charlie Chaplin no seu filme *Tempos Modernos* e Hergé nas *Aventuras de Jo e Zette*, onde a intervenção humana era encarada sobretudo como apenas mais uma peça na engrenagem. Esta abordagem alinhava-se com a perspectiva então predominante no que respeita à ciência e à actividade científica onde reinava uma concepção realista do mundo que considerava a existência de uma realidade objectiva passível de ser descoberta progressiva e cumulativamente até um conhecimento total, segundo relações de causa e efeito determináveis mediante a utilização de uma concepção científica assente numa base pura e dura, privilegiando a linearidade nas relações de causalidade.

Este posicionamento, alicerçado na expressão matemática dessas relações de causa e efeito, materializava-se através da predominância da engenharia como aplicação de princípios físicos com base matemática, que se podia igualmente encontrar na economia clássica. Assistiu-se numa fase posterior à chegada das ciências humanas e sociais (para além da Economia) ao âmbito do estudo do trabalho, procurando enquadrar a actividade humana, quer ao nível individual quer de grupo (Elton Mayo e Mary Parker Follet).

Esta intervenção das ciências sociais e humanas nunca *subverteu* totalmente as raízes mecanicistas subjacentes ao sistema americano de gestão, fortemente marcado pela ascensão do país, tanto no âmbito económico como político, de uma

forma mais marcada e conseqüente após o fim da Segunda Guerra Mundial. O *sistema de gestão americano* que emergiu foi considerado por Deming (1986) uma entidade cuja exportação para países amigos era o pior que se lhes poderia fazer, enquanto Delavigne e Robertson (1994) o apelidaram de *neo-taylorismo*.

Quando Walter A. Shewhart (1931) desenvolveu um novo conjunto de ideias que iria mais tarde servir de base no Japão a uma viragem radical quanto à forma de encarar a gestão das organizações, o mundo ocidental, especialmente no que respeita à esfera anglo-saxónica, virava as costas às bases desta nova filosofia de gestão, privilegiando a via mecanicista. Esta via proporcionou um período de sucesso económico às empresas, face à existência de uma fase de expansão dos mercados e à necessidade de satisfazer desejos de consumo que passaram para segundo plano devido ao desvio da capacidade produtiva para a satisfação das exigências postas pelo esforço bélico decorrentes da Segunda Guerra Mundial.

Acontece que a *gestão estratégica* como disciplina autónoma no âmbito da gestão viu a luz do dia nos Estados Unidos precisamente durante esta fase de raiz mecanicista, pelo que é perfeitamente natural que a sua génese tenha sido marcada por esta perspectiva.

Por outro lado, é de registar que se assistiu ao aparecimento simultâneo de duas correntes de pensamento estratégico, ambas na esfera universitária, que Mintzberg *et al.* (1998) denominaram de *escola de pensamento do desenho (design)*, tendo Learned, Christensen, Andrews e Guth como pioneiros e *escola de pensamento do planeamento* centrada nas obras de Ansoff. Ambas contêm a marca da perspectiva mecanicista, mais ou menos temperada por uma componente comportamental resultante das ciências sociais e humanas, especialmente no que respeita à escola do desenho, passando ao lado da teoria desenvolvida por Shewhart e da filosofia que lhe está subjacente, que seria posteriormente apresentada de forma mais explícita por Deming.

As ideias mestras da escola do desenho foram inicialmente desenvolvidas por um grupo de professores da Harvard Business School: Learned, Christensen, Andrews e Guth. Foram eles os autores originais do livro *Business Policy: Text and Cases* que foi publicado pela primeira vez em 1965 e se tornou a obra lapidar desta escola de pensamento, de tal forma que o modelo é também conhecido como o «paradigma LCAG», de acordo com as iniciais dos autores. Mais tarde em 1979, Kenneth Andrews publicou uma monografia separada, *The Concept of Corporate Strategy*, que foi então considerada como a voz mais representativa das ideias desta escola e possuindo maior autoridade, o que leva a que esta matriz também seja correntemente conhecido por «modelo de gestão estratégica de Andrews».

Assistiu-se em ambos os casos a uma evolução do sistema então reinante e não à revolução mais tarde pregada como essencial por Deming (1986) que implementasse soluções com valores nucleares diferentes. Tal como no caso do *taylorismo*, esta revolução, que apenas teria lugar em fase posterior, teve a sua génese na área da produção mas iria ter consequências profundas em todos os aspectos ligados à gestão das organizações.

Esta nova forma de encarar a actividade das organizações pode ser ilustrada pelos seis axiomas apresentados por Delavigne e Robertson (1994) representativos dos pensamentos de Taylor e Deming:

#### **Axioma 1: Controlo de um negócio**

**Taylor:** O controlo de um negócio é estabelecido por posições hierárquicas de responsabilidade e autoridade com gestores profissionais treinados na teoria da gestão científica e análise de sistemas.

**Deming:** O controlo de um negócio é estabelecido pela liderança e cooperação.

#### **Axioma 2: Divisão e simultaneidade do trabalho**

**Taylor:** As melhorias devem-se ao aumento da divisão do trabalho por parte da gestão, e aumento da simultaneidade (aspectos diferentes do trabalho realizados ao mesmo tempo), no âmbito de um projecto ou entre projectos ou processos.

**Deming:** As melhorias são devidas ao aumento da divisão do trabalho, informação e criatividade e ao aumento da simultaneidade no âmbito de um projecto ou processo, ou entre projectos.

**Axioma 3: Utilizando os sistemas**

**Taylor:** Desenvolvimento de sistemas para executar tarefas repetitivas.

**Deming:** Desenvolvimento de sistemas para executar tarefas repetitivas.

**Axioma 4: Sistemas óptimos**

**Taylor:** O sistema óptimo pode ser criado por uma adequada formulação dos objectivos do sistema e avaliação de alternativas para atingir esses objectivos. A informação estará disponível para criar um sistema óptimo.

**Deming:** Nenhum sistema chega na verdade a ser um sistema óptimo: cada sistema deve ser analisado para perceber o seu comportamento natural e a sua variação no âmbito desse comportamento. A informação para a criação de um sistema óptimo não é conhecida nem conhecível.

**Axioma 5: Descoberta de causas**

**Taylor:** Quando um sistema tiver sido adequadamente definido e instalado, qualquer falha na satisfação dos objectivos declarados deve provir de fora do sistema.

**Deming:** Inconsistências e contradições que se tornem aparentes após a análise de um sistema podem ser utilizadas para detectar e isolar os seus defeitos inerentes.

### Axioma 6: Papel da gestão

**Taylor:** Monitorizar continuamente o *status* do sistema no que respeita a desvios em relação aos seus objectivos para ver se as causas estão na selecção dos trabalhadores, baixa motivação, treino inadequado ou má supervisão.

**Deming:** Criação de um ambiente seguro que permita a todos a aplicação dos primeiros cinco axiomas sem medo. Providenciar apoio, gestão da ansiedade e reconhecimento.

A fase inicial do desenvolvimento da gestão estratégica focalizou-se no âmbito da empresa, para mais tarde se generalizar a todo o tipo de organização. Neste artigo referir-nos-emos especificamente a este âmbito mais reduzido, sem que tal implique uma quebra de generalidade das ideias expostas.

Analisando a maior parte das obras publicadas sobre gestão, principalmente os chamados livros de texto, verifica-se que o relacionamento entre a gestão estratégica e a gestão da qualidade nem sempre é claro e não é encarado de modo uniforme. Porter (1996) afirmou mesmo que as empresas japonesas que adoptaram a gestão da qualidade como base da sua actividade não tinham estratégia.

É neste cenário que nos propomos abordar a questão: *QUE ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DA QUALIDADE?* O principal objectivo é o de enquadrar a gestão da qualidade no campo da gestão estratégica (o que pode desembocar no inverso, ou seja, enquadrar a gestão estratégica no campo da gestão da qualidade), como forma de verificar se a afirmação de Porter tem sustentabilidade, ao mesmo tempo que se pretende encontrar os motivos da insuficiência sentida quanto ao tratamento dado na literatura da gestão ao relacionamento entre a estratégia e a qualidade.

Para tal há que analisar a diversidade de correntes que coexistem no campo da gestão estratégica, ver qual a importância relativa que cada uma tem assumido com o decorrer do tempo e procurar uma ligação a nível da existência de um conjunto de valores nucleares comuns entre a gestão da qualidade e uma ou mais perspectivas sob as quais a gestão estratégica tem sido encarada.

Um aspecto importante a considerar será o de optar entre encarar a forma como a gestão da qualidade se integra na gestão estratégica e encarar a forma como a gestão estratégica se integra na gestão da qualidade.

Dado que o nosso objectivo consiste em relacionar dois aspectos da gestão, a estratégica e a da qualidade, há que encontrar um instrumento que permita esta

comparação, tendo em consideração a morfogénese de cada um dos aspectos em jogo bem como a sua evolução ao longo do tempo. A necessidade deste tipo de ferramenta ganha maior ênfase se considerarmos que, de acordo com os conceitos tradicionais da gestão, estes dois aspectos se posicionam em estratos completamente diferentes da actividade das organizações.

Segundo a perspectiva clássica, a gestão da qualidade é encarada como pertencendo a um nível operacional mais ligado ao dia a dia das organizações, enquanto os aspectos ligados à estratégia são posicionados num nível supra operacional, o estratégico, com uma perspectiva mais genérica e de longo prazo, assistindo-se igualmente a uma tendência para encarar as fases de definição e implementação como distintas. Por outro lado a qualidade era vista como uma tarefa de um departamento que actuava isoladamente dos restantes na fase final da produção, enquanto o novo paradigma estende a responsabilidade da qualidade a todas as componentes do sistema e considera a sua introdução desde a fase de concepção, apostando na prevenção ao invés da inspecção.

---

## 2. Metodologia

Para levar a cabo a tarefa que nos propusemos há que ter em atenção o facto de cada novo conjunto de ideias base, ou seja, cada novo paradigma, ter surgido em condições concretas e em resposta a solicitações específicas. A sua análise não deve portanto ser levada a cabo à margem da envolvente de onde emergiram. Só desta forma será legítimo relacionar matrizes teóricas formuladas em diferentes ocasiões. Por outro lado, deve ainda considerar-se que uma coisa é a sua formulação e outra a sua adopção no conjunto de princípios de base que presidem à condução da actividade corrente, já que poderá não haver simultaneidade.

O conceito de paradigma, tal como foi definido por Thomas Khun (1962) constitui um instrumento privilegiado para apoiar o relacionamento procurado. Com este conceito, Khun produziu uma perspectiva convencional sobre a natureza da ciência, ligando-a à actividade científica. Esta perspectiva considera o paradigma como sendo um conjunto de ideias convencionalmente aceite pelos que exercem a sua actividade na resolução de problemas concretos, *puzzles* na terminologia adoptada por Khun.

Desta forma, a adopção de uma determinada matriz teórica não decorre do resultado de uma discussão dos méritos relativos de várias alternativas medidos de forma abstracta, mas sim da sua aceitação para servir de base à actividade conduzida nos períodos de aplicação do que Khun chama de *ciência normal*, ou seja, nos quais não são questionados os princípios de base convencionalmente aceites e utilizados à margem de quaisquer considerações referentes a méritos relativos avaliados de forma abstracta e não contextual.

Esta característica convencional é largamente aceite, o que não exclui a existência de posições *dissidentes*, mais frequentes e naturais nos meios ligados às ciências duras. No entanto, pode afirmar-se que emerge da literatura um largo apoio às teses de Kuhn. Há mesmo seguidores de outras ordens de ideias, nomeadamente do falsificacionismo de Popper, que consideram, em última análise, ter vencido o lado errado, quando se encara como critério de vitória o grau de aceitação (Fuller, 2003). Assim, adoptando uma perspectiva pragmática que é um dos principais pontos de partida para a formação das ideias que presidem à gestão da qualidade, iremos adoptar o paradigma como instrumento de análise da evolução do corpo científico no âmbito da gestão das organizações.

Vejamos portanto como se pode reflectir esta abordagem paradigmática da evolução da ciência da gestão ao aspecto concreto em análise, começando por identificar quais os paradigmas da gestão surgidos na sua fase científica. A Figura 1 ilustra esta evolução, sendo de referir que a mesma contempla apenas as fases marcantes, independentemente das datas em que ocorreram. Como já foi referido, registou-se um desfasamento entre a aceitação do paradigma da gestão da qualidade no Japão e no Ocidente. No que respeita ao relacionamento da gestão estratégica com a qualidade, interessa especialmente analisar a evolução do paradigma neo-clássico para o da gestão da qualidade.

Os efeitos desta evolução encontram-se ilustrados na Figura 2 que mostra as diferentes perspectivas dos seguidores do novo paradigmas e dos que se mantêm dentro das fronteiras do anterior.

**Figura 1 – Os paradigmas da gestão**

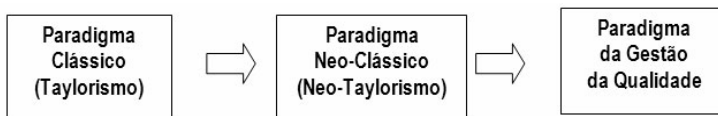
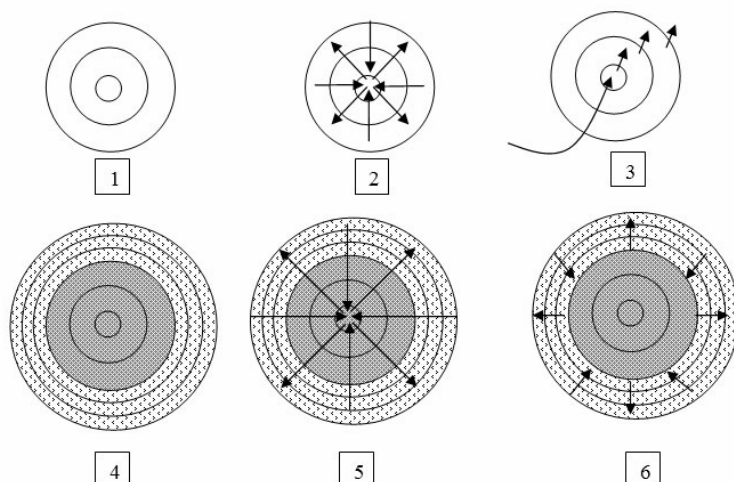




Figura 2 – Desenvolvimento dos paradigmas



As seis situações ilustradas correspondem a:

1. **Paradigma inicial** – Esta situação caracteriza-se pela existência de um núcleo de valores aceite que preside à actividade normal de gestão. Existem ainda camadas periféricas de valores, cada vez mais confinados a uma dimensão instrumental à medida que se acentua o seu grau de periferia. Cada vez são mais uma consequência e não uma causa, um servidor e não um amo.
2. **Relações núcleo-periferia e periferia-núcleo** – As setas que se acrescentaram nesta fase são de dois tipos. O primeiro, respeitante às setas direccionadas no sentido núcleo-periferia ilustra o facto de que as camadas periféricas correspondem a concretizações mais específicas e concretas dos valores nucleares. O segundo tipo corresponde às setas em sentido contrário e significam que qualquer elemento de uma camada periférica deve ser analisado em cada caso concreto tendo em atenção os valores nucleares de onde provém.

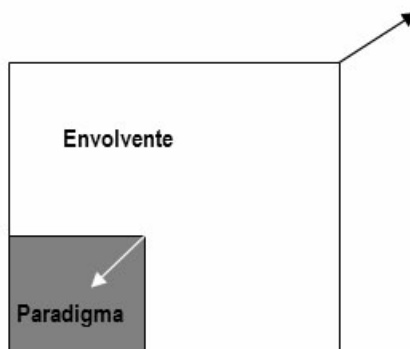
Por outro lado, o *feedback* recebido da aplicação das ferramentas deve ser analisado constantemente para verificar se as ideias nucleares mantêm a sua capacidade geradora de soluções que resolvam efectivamente os problemas que vão surgindo.

3. **Movimentos resultantes da aceitação de um novo paradigma** – Esta fase mostra que os paradigmas concorrem entre si por um posicionamento no núcleo do corpo teórico aceite. Assim, a aceitação do novo paradigma terá como consequência a substituição do núcleo, o que por sua vez provocará uma migração para posições mais periféricas dos valores base e instrumentos respeitantes ao paradigma objecto de substituição.
4. **Situação após a aceitação de um novo paradigma** – Esta fase ilustra de forma simplificada e esquemática o resultado do rearranjo do corpo teórico após a aceitação de um novo paradigma. A zona interior corresponde à posição nuclear do novo paradigma e a exterior resulta da migração para a periferia dos elementos do paradigma anterior, que não se extinguem, transformam-se.
5. **Perspectiva dos aderentes ao novo paradigma** – Os aderentes ao novo paradigma ganham um novo conjunto de ideias de ordem *superior* no sentido de permitirem a compreensão e interpretação de situações para as quais o paradigma anterior se mostrara insuficiente. No entanto, mantêm a perspectiva resultante do paradigma anterior que continua perfeitamente válida para determinada gama de situações. A teoria de que a terra não é plana não invalida muitas aplicações concretas delineadas a partir da consideração em contrário, aplicando-se o mesmo à consideração da sua esfericidade perfeita.
6. **Perspectiva dos não aderentes ao novo paradigma** – Esta situação retrata esquematicamente um resultado de uma não adesão ao novo paradigma. Enquanto a envolvente é caracterizada por um amplo campo de actuação, os não aderentes correm o risco de ficar com uma perspectiva mais restrita do que se passa à sua volta e das regras do jogo, não possuindo variedade e profundidade conceptuais para interpretarem as situações que excederam os limites da sua perspectiva.

As situações mais importantes para suporte da análise das relações entre a gestão estratégica e a da qualidade serão a cinco e a seis, pelo que vale a pena debruçarmo-nos mais detalhadamente sobre elas.

Em termos paradigmáticos passa-se o ilustrado na Figura 3. O desenvolvimento da envolvente é de forma que a mesma se encontra em permanente expansão, tendo como consequência o aparecimento de novos tipos de situação para os quais o paradigma até então aceite não fornece as respostas adequadas.

**Figura 3 – Redução do domínio de aplicação do paradigma alvo de substituição**



Alguns dos tipos de actuação até então utilizados deixam de produzir resultados úteis. Há que buscar novos meios de actuação que podem passar por soluções encontradas dentro das fronteiras do paradigma dominante, portanto sem necessidade de alteração substancial do seu conjunto de valores nucleares, ou proceder à sua substituição, isto é, adoptar um novo paradigma.

Mesmo no caso de adopção de um novo paradigma, tal não significa a invalidação das soluções delineadas a partir do paradigma anterior. Muitas soluções continuam a ser válidas. Tudo se resume a uma questão de domínio da sua aplicação. À medida que a envolvente se expande, o domínio do paradigma anterior contrai-se, ou seja, passa de universal para regional ou local. Pode-se considerar que o novo paradigma subsume os paradigmas anteriores que passam a figurar como casos particulares caracterizados por uma determinada especificidade das suas características.

Para compreender esta situação podemos pensar no caso de uma função que sirva de base à medição de um determinado fenómeno que até certo ponto de desenvolvimento tecnológico fornece valores operacionalmente aceitáveis num domínio que vai de menos a mais infinito. Quando o desenvolvimento tecnológico atinge um estado que permite a utilização de instrumentos de medida com uma maior precisão, permitindo a detecção de diferenças até então não passíveis de identificação, há que arranjar uma nova função. No entanto, e sobretudo se a função anterior for de manipulação mais fácil e menos exigente em termos de meios de cálculo e preparação a exigir ao utilizador, não haverá necessidade de introduzir alterações em processos para os quais a precisão anteriormente obtida é perfeitamente aceitável.

As situações 5 e 6 da Figura 2 mostram que a grande diferença entre quem se reposicione no centro do novo paradigma em relação a quem se mantenha no centro do paradigma anterior é que, no segundo caso, o posicionamento é na realidade periférico. Assim, os aderentes ao novo paradigma têm um campo de visão mais amplo que lhes permite adoptar as soluções preconizadas por este sem porem totalmente de lado as apontadas pelo paradigma anterior, mas tendo em conta as suas limitações.

Continuam a utilizar a função anterior mas sabem identificar as situações em que a mesma não fornece valores operacionalmente aceitáveis. Em contrapartida, o não aderente ao novo paradigma continua a utilizar a função anterior para todas as situações. Pode passar a encontrar insuficiência dos valores obtidos, mas não tem alternativa.

Estes aspectos encontram-se ilustrados na Figura 3 onde se mostra uma envolvente em expansão e a não universalidade do paradigma anterior que vê inclusivamente o seu campo reduzido mediante a anulação, apenas, dos casos de utilização indevida, só perceptíveis à luz dos princípios do novo paradigma.

Vejamos então como é que esta perspectiva se pode aplicar ao relacionamento entre a gestão da qualidade e a estratégia.

---

### **3. Relacionamento entre a estratégia e a qualidade**

A procura de relações entre a gestão da qualidade e a estratégia empresarial pode ser feita adoptando uma de duas perspectivas, consistindo cada uma delas num posicionamento num dos campos em análise, o da gestão estratégica e o da gestão da qualidade.

Assim, no primeiro caso adopta-se a linguagem de interpretação e análise da gestão estratégica, emergente de conjunto de valores nucleares, para a análise da gestão da qualidade. No segundo será a filosofia da gestão da qualidade que estará no núcleo paradigmático e analisa-se como é que a gestão da qualidade se integra neste novo paradigma de gestão. Será esta última a perspectiva adoptada. Como vimos no tratamento da formação de novos paradigmas, é a que fornece um panorama de análise mais amplo e geral.

A interpretação que se fará da presença da gestão estratégica na gestão da qualidade é facilitada pela adopção do modelo paradigmático de análise acima apresentado. Assim, encarando a gestão da qualidade como um novo paradigma, haverá que verificar onde se situa a gestão estratégica dentro das suas fronteiras. Para compreender melhor a situação há que identificar com precisão quais os aspectos nucleares em que o novo paradigma difere do anterior.

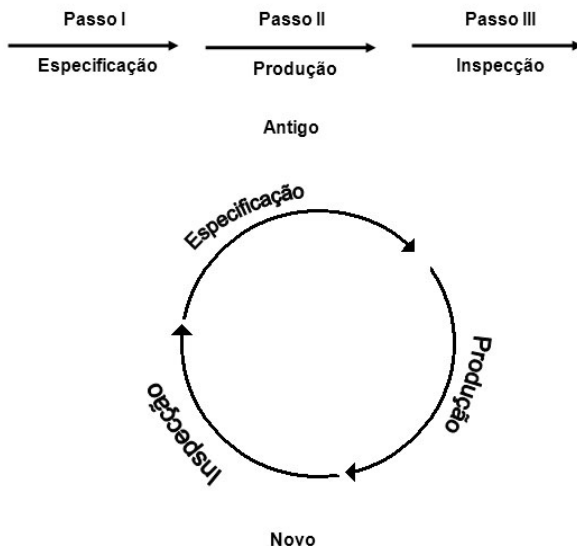
Analisando a evolução da gestão no âmbito da evolução do campo da ciência em geral, há que ter em atenção que o relacionamento entre o conhecimento e o mundo tem sido alvo de um debate que assumiu especial significado desde meados do século XIX.

Em relação a este aspecto há duas posições extremas com um amplo leque de posições intermédias: o realismo que considera que existe uma realidade subjacente que poderá ser descoberta independentemente de quaisquer influências de âmbito social ou histórico; o relativismo que considera que o que é considerado como verdade é algo de relativo e conjuntural fortemente influenciado por um grande número de influências não cognitivas.

O ponto de partida da gestão da qualidade situa-se precisamente numa destas posições intermédias e é facilmente identificável como o conceito de pragmatismo conceptual desenvolvido por Clarence Irving Lewis, um filósofo da corrente do pragmatismo. Esta corrente tem por base a consideração de que os significados das ideias são as suas consequências e as verdades estão ligadas à sua verificação continuada. O pragmatismo conceptual de Lewis assenta numa abordagem kantiana do conhecimento, considerando que o conhecimento *a priori* não o é no sentido de ser dado de forma absoluta, sendo sim *a priori* de uma forma pragmática, permitindo escolhas alternativas, num processo onde a herança social e os interesses cognitivos têm um papel central.

Lewis forneceu a Shewhart a resposta à pergunta: como aprendemos? Esta resposta viria a estar no âmago dos seus principais seguidores mais directos (Deming, Juran e Feigenbaum) e encontra-se claramente expressa no ciclo de Shewhart, que viria a dar origem ao ciclo PDCA conhecido tanto por ciclo de Shewhart como por ciclo de Deming. Este círculo está reproduzido da figura seguinte e consiste na mudança do conceito de *linearidade* pelo de *circularidade*, introduzindo o conceito de aprendizagem nos processos, levando Peter Senge a, bastante mais tarde (1999) a afirmar que a verdadeira lição do movimento da qualidade é o aspecto da aprendizagem. Aliás, o próprio Shewhart, ao apresentar o ciclo, referiu expressamente que na sua conceptualização do processo os três passos constituem um processo científico dinâmico de aquisição de conhecimento.

Figura 4 – O ciclo de Shewhart



Este é um aspecto sempre nuclear na obra dos autores nucleares do paradigma da qualidade que confere uma importância primordial à teoria, mas a uma teoria que nunca assume a sua forma definitiva, mas vai evoluindo continuamente a partir da informação colhida a partir da actividade prática.

Deming refere a este respeito, aplicando o conceito de pragmatismo conceptual, que não há aprendizagem sem uma teoria, já que toda a experiência deverá ser analisada à luz de uma teoria que, de início, não precisa ser muito elaborada, mas vai evoluindo a partir da experiência, acabando por sintetizar estas ideias num ciclo semelhante ao de Shewhart, conhecido por ciclo de Deming, PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), evoluindo para PDSA (*Plan, Do, Study, Act*). Para dar maior ênfase ao carácter dinâmico deste processo de aprendizagem que no dizer de Lewis começa com a experiência e acaba na experiência, mas não acaba na experiência por onde começou, podendo optar-se pela utilização de uma espiral em vez de um círculo para o representar.

A análise da evolução da gestão estratégica mostra, como já referimos, um início no âmbito de um paradigma marcado por valores mecanicistas. O campo da estratégia foi fortemente influenciado pela análise económica clássica, caracterizando-se pela admissão da possibilidade de existência do que Stacey chama de escolha estratégica (*strategic intent*), caracterizada por ele como sendo a direcção geral em

que a organização muda ao longo do tempo, definida em geral pelo indivíduo ou grupo mais poderoso da organização.

Trata-se de uma perspectiva cibernética que passa pelo estabelecimento de um rumo definido e criação de mecanismos de controlo que alertem e corrijam desvios em relação a esse rumo definido nos escalões mais altos da hierarquia da empresa. A abordagem baseada na aprendizagem organizacional só veio a ocupar muito mais tarde uma posição central numa perspectiva da gestão estratégica partilhada por um grande número de teóricos e práticos.

Embora esta perspectiva de aprendizagem tenha estado integrada anteriormente no âmbito da gestão estratégica, a ortodoxia dominante inicial baseava-se na economia clássica. Assim, a componente de organização que aprende tal como é entendida actualmente não era sequer percebida por muitos, face ao seu posicionamento periférico.

Daqui a naturalidade da afirmação de Michael Porter já referida de que as empresas japonesas não tinham estratégia, já que a possibilidade de existência de um edifício estratégico para além da sua ortodoxia, centrada na organização que aprende era algo de inaceitável.

Trata-se aliás de uma situação semelhante à vivida no que respeita às chamadas guerras da ciência onde se enfrentavam diferentes concepções sobre a delimitação das fronteiras da ciência, com uma divisão em dois campos. De um lado os que defendem que o campo científico se confina à área das ciências exactas e os que defendem a sua extensão para além disso, nomeadamente às ciências sociais e humanas.

Pode-se considerar que as guerras das ciências foram fortemente catalizadas pela perspectiva paradigmática de Kuhn, mesmo para além das suas intenções. Da mesma forma, a obra de Mintzberg teve no campo da gestão estratégica um papel semelhante, introduzindo uma voz dissonante, herética mesmo para alguns, num campo onde a perspectiva clássica se encontrava no auge mediante o enorme sucesso da obra de Michael Porter.

O ponto de partida da obra de Mintzberg foi a observação feita, no decorrer da elaboração da sua tese de doutoramento, da forma como um conjunto seleccionado de gestores exercia a sua actividade. A conclusão a que chegou foi que essa mesma actividade dizia maioritariamente respeito a situações operacionais do dia-a-dia das empresas, em prejuízo de uma intervenção no que era então tido como a área de formulação da estratégia.

Ao invés de associar este facto à ausência de estratégia das respectivas empresas viria mais tarde a defender uma outra esfera de intervenção estratégica, caracterizada por ser deliberadamente emergente. A partir daí que a corrente estratégica

baseada nos recursos quer a da organização que aprende ganharam novo fôlego, não só a nível de desenvolvimento de um corpo teórico de suporte, mas também a nível do número de aderentes que conseguiu. O Quadro 1 apresenta o desenvolvimento destas ortodoxias.

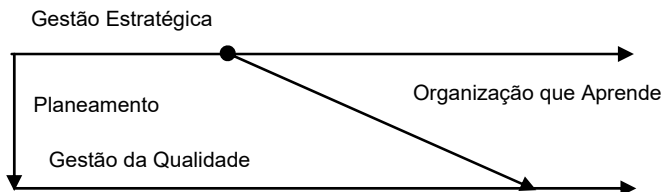
Note-se que temos tentado evitar o termo paradigma aplicado à gestão estratégica já que neste campo poderá ser discutível a existência de paradigmas que se tenham sucedido. Daí a opção por ortodoxia. Quanto a nós é no entanto cada vez mais clara uma afirmação da corrente da organização que aprende como corpo de ideias integrador das diversas vertentes envolvidas no âmbito da gestão estratégica, podendo começar a ser efectivamente encarada como um novo paradigma.

**Quadro 1 – Evolução recente das ortodoxias estratégicas**

TEORIA ESTRATÉGICA COM BASE NA ECONOMIA CLÁSSICA	TEORIA ESTRATÉGICA DA APRENDIZAGEM
Ortodoxia	
Ortodoxia Anterior	Ortodoxia Actual
Escolha Estratégica	Organização que aprende

A figura seguinte mostra esquematicamente a evolução paralela da gestão da qualidade e da gestão estratégica com dois momentos de contacto principais. No primeiro, a gestão da qualidade gera uma solução autónoma à margem dos ditames então reinantes para a gestão estratégica. Colhe no entanto desta a perspectiva de planeamento.

**Figura 5 – Pontos de comunicação entre a gestão da qualidade e a gestão estratégica**





Nestes termos, o primeiro contacto coincide com os primórdios da gestão da qualidade. Embora tivéssemos afirmado que as considerações de ordem estratégica em termos da linguagem deste campo primaram pela ausência nas obras de She-whart e de Deming, já o mesmo não se pode afirmar em relação a outros mestres da qualidade, nomeadamente Juran e Feigenbaum. O primeiro refere mesmo expressamente o planeamento estratégico da qualidade, que constitui claramente uma adopção da perspectiva estratégica inerente à escola do planeamento. Por sua vez, Feigenbaum refere-se ao planeamento estratégico e o seu livro *Total Quality Control* possui uma secção intitulada *A Major Business Management Strategy*.

Assim, esta primeira *migração* da estratégia empresarial *clássica* para o campo da gestão da qualidade baseia-se na adopção de princípios com origem na escola do planeamento, que assumiu grande importância na vigência do paradigma neo-clássico, mas que pode ser encarada como sendo a perspectiva mais instrumental da estratégia organizacional.

Terá sido precisamente essa característica marcadamente instrumental que permitiu a sua adopção pelo campo da qualidade, uma vez que terá contribuído para que não se levantassem problemas de compatibilidade com os princípios nucleares do novo paradigma, isto é, o planeamento estratégico não constituía algo com características que lhe conferissem um estatuto de candidato a um posicionamento nuclear no novo paradigma.

Ao invés, a sua natureza era perfeitamente compatível com um posicionamento periférico, estando assim em consonância com o rompimento com a ortodoxia estratégica então dominante, mediante a geração de uma nova matriz teórica nuclear, a da gestão da qualidade.

Este primeiro contacto foi de ordem pontual. O segundo traduz-se mais no facto de a gestão estratégica se aproximar progressivamente da gestão da qualidade mediante a aceitação crescente da perspectiva da organização que aprende como núcleo do edifício estratégico. Terá sido um movimento gerado no interior da própria gestão estratégica. A emergência da gestão da qualidade como novo paradigma de gestão e o êxito de empresas que o adoptaram terá certamente influenciado o crescimento da importância do estatuto da organização que aprende no campo estratégico.

Enquanto que o primeiro ponto de contacto corresponde a uma adopção pela gestão da qualidade de uma perspectiva já existente na gestão estratégica (planeamento), adaptando-a aos seus valores, o segundo ponto de contacto corresponde mais a uma descoberta posterior no campo da gestão estratégica de algo que estava embebido desde o início, embora explicitado de forma diversa, no paradigma da gestão da qualidade. No entanto, a *descoberta* da organização que aprende não

aparece como uma migração com origem na gestão da qualidade mas como mais uma etapa no desenvolvimento do campo estratégico.

Refira-se que a influência de do pragmatismo é comum à gestão da qualidade e à gestão estratégica embora se tivesse materializado em pontos de partida diferentes. Como vimos, a gestão da qualidade foi marcada directamente pelo pragmatismo conceptual de Lewis mediante o pragmatismo conceptual que viria a estar na base dos ciclos de Shewhart e Deming.

A organização que aprende recebeu influência de um autor mais marcante da corrente do pragmatismo, James Dewey, que no âmbito das bases programáticas do pragmatismo, que podem ser representadas por um conjunto de palavras chave como Significado, Verdade, Valor, Inquirição, Conhecimento e Acção, também apresentou uma proposta de mecanismo do conhecimento que pode ser representada por um ciclo compreendendo as seguintes fases: Descoberta, Invenção, Produção e Observação.

---

## 4. Conclusões

A procura de relações entre a gestão da qualidade e a estratégia empresarial pode ser feita adoptando uma de duas perspectivas, consistindo cada uma delas num posicionamento num dos campos em análise, o da gestão estratégica e o da gestão da qualidade.

Adoptando a perspectiva paradigmática de Kuhn com as consequências ilustradas na Figura 3, a análise adoptando o posicionamento no campo da qualidade é mais abrangente. Na realidade, a adopção desta base teórica para instrumento de análise permite integrar as diversas correntes da gestão estratégica dentro das suas fronteiras e campo de visão. A opção pela gestão estratégica como conjunto nuclear de ideias não permite perceber a gestão da qualidade como organização que aprende na sua plenitude.

Justifica-se assim a análise desta relação a partir do interior das fronteiras do paradigma da gestão da qualidade, tanto mais que uma perspectiva actualmente aceite por uma larga comunidade a nível teórico ou prático (a organização que aprende) está presente como algo de nuclear desde a génese da gestão da qualidade, tendo atingido só muito depois uma posição central no âmbito da gestão estratégica.

Desta forma, a componente estratégica da gestão da qualidade deve ser encarada como centrada na organização que aprende, com uma característica emergente, não facilmente perceptível por quem adopte uma posição de pendor mais realista. Trata-se de uma perspectiva holista e comportamental em contraponto à perspectiva mecanicista e reducionista que presidiu ao nascimento da gestão estratégica como disciplina autónoma dentro da gestão. Enquanto que esta perspectiva holista integra as perspectivas reducionistas como caso particular, estas últimas não permitem compreender bem o que se passa para além das suas fronteiras.

Nestes termos, a construção de um edifício estratégico a partir de uma combinação das perspectivas respeitantes, por exemplo, às escolas de pensamento propostas por Mintzberg passa pela definição dos valores nucleares que presidem a essa construção, de forma a conseguir uma arrumação harmoniosa. A falta deste núcleo introduz o risco de construção de edifícios incomparáveis e soluções erráticas que mudam ao sabor dos acontecimentos sem uma linha de rumo definida.

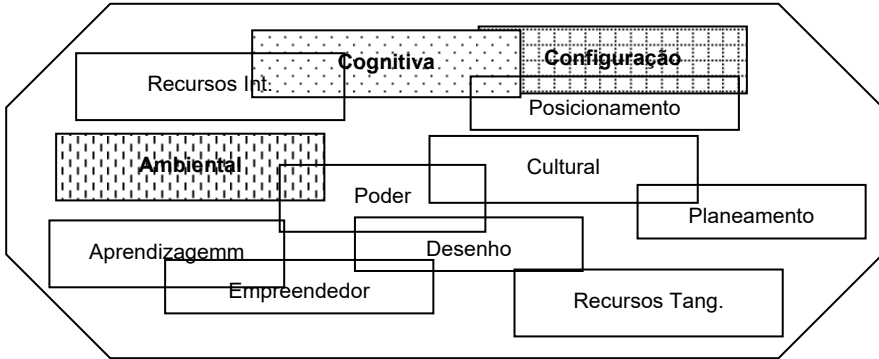
Esta linha de pensamento leva a uma linha orientadora quanto à construção de um edifício estratégico teórico a partir de uma combinação das várias vertentes espelhadas nas escolas de pensamento estratégico identificadas por Mintzberg, indicadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg *et al.***

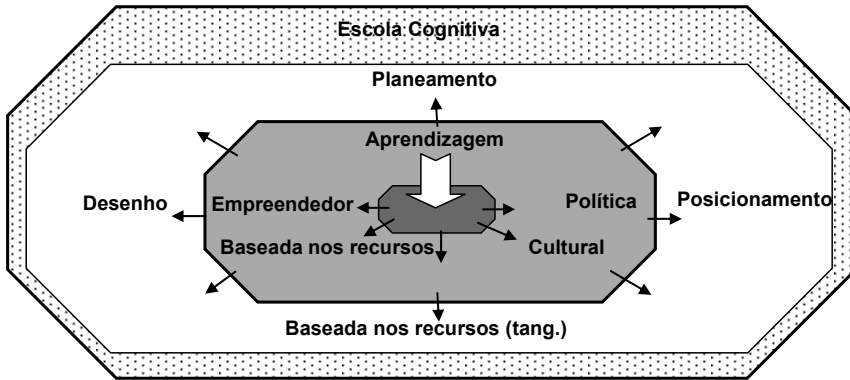
Escola do Desenho Escola do Planeamento Escola do Posicionamento	Escolas Prescritivas
Escola do Empreendedor Escola Cognitiva Escola da Aprendizagem Escola do Poder Escola Cultural Escola Ambiental	Escolas Descritivas
Escola da Configuração	Escolas Integrativas

É precisamente este o exercício feito por Teixeira (2003), que se encontra ilustrado nas figuras 7 e 8, onde se adicionou às escolas de pensamento de Mintzberg *et al.* (2001) a perspectiva baseada nos recursos, considerada como subdividida numa vertente tangível e noutra intangível.

**Figura 7 – Profusão de propostas a arrumar**



**Figura 8 – Formação do edifício teórico da estratégia na perspectiva núcleo-periferia**



A primeira destas figuras reflecte a posição de quem olha para as diversas escolas do pensamento sem um substrato teórico de referência (paradigma), ou seja, quem caia na tentação de ignorar a recomendação de Deming anteriormente referida no sentido de que a experiência deve ser sempre avaliada à luz de uma teoria.

## Referências

- ANTÓNIO, N. e A. TEIXEIRA (2008). 'QualStrategy: cuidar do presente e preparar o futuro', em M. Saraiva e A. Teixeira, *Gestão da qualidade: gestão da qualidade numa perspectiva multidisciplinar*, Lisboa, a publicar.
- DELAVIGNE, K. T. e J. D. ROBERTSON (1994). *Deming's Profound Changes: When Will the Sleeping Giant Awaken?*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DEMING, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- FAYOL, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, tradução inglesa e revisão de I. Gray (1984), *General and Industrial Management*, Londres: Pitman.
- FEIGENBAUM, A. V. (1951). *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.
- FULLER, S. (2003). *Kuhn versus Popper: The Struggle for the Soul of Science*, Cambridge: Iconbooks.
- KUHN, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: Chicago University Press.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRNDE e J. LAMPREL (2001). *Strategy Safari*, Financial Times/Prentice-Hall.
- PEARCE II, J. e R. ROBINSON (1989). *Management*, New York: McGraw-Hill.
- PORTER, M. (1996). «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- SENGE, P. (1999). «It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement», *The Journal for Quality and Participation*, No 6 Vol. 22, pp 34-40.
- SHEWHART, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Milwaukee: ASQC Press (reimpressão).
- SHEWHART, W. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, New York: Dover, edição integral do original.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton.
- TEIXEIRA, A. (2003). *Que Estratégia para a Gestão de Qualidade?*, Tese de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.
- WEBER, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press.

