

# Qualidade em tempos de crise

**Rogério Duarte**

[rogerio.duarte@estsetubal.ips.pt](mailto:rogerio.duarte@estsetubal.ips.pt)

ESTSetúbal – Instituto Politécnico de Setúbal

**Ângela Lacerda-Nobre**

E-mail: [angela.nobre@esce.ips.pt](mailto:angela.nobre@esce.ips.pt)

ESCE – Instituto Politécnico de Setúbal

**Fernando Pimentel**

[fernando.pimentel@estsetubal.ips.pt](mailto:fernando.pimentel@estsetubal.ips.pt)

ESTSetúbal – Instituto Politécnico de Setúbal

**Marc Jacquinet**

[mjacquinet@uab.pt](mailto:mjacquinet@uab.pt)

Universidade Aberta

**Maria Luísa Silva**

[mlfcsilva@gmail.com](mailto:mlfcsilva@gmail.com)

Universidade Aberta

## **Resumo:**

A crise financeira que iniciou em 2008 fez surgir uma vaga de protestos contra a falta de transparência, de *accountability* e de responsabilidade tanto de instituições privadas como públicas. Naturalmente, destes protestos resultou o recrudescimento da ação reguladora e de controlo por via legislativa e resultou também um maior interesse académico sobre temas de ética corporativa. Os Sistemas de Gestão da Qualidade podem desempenhar um papel importantíssimo na promoção de novas abordagens e formas de pensar a ética que, por aplicação exclusiva de pressões externas (e.g., legislação), muito dificilmente se materializarão. Com efeito, os Sistemas de Gestão da Qualidade estão intrinsecamente ligados aos centros de decisão de empresas e instituições públicas num abraço que permite, por um lado, aceder a informação “sensível” e, por outro, intervir de forma orgânica. O presente artigo defende que a intensificação do uso da abordagem fenomenológica para o estudo do comportamento corporativo contribui para desmascarar comportamento perversos, mais comuns em tempos de crise. Defende que a abordagem fenomenológica ajusta-se perfeitamente aos Sistemas de Gestão da Qualidade e, por isso, deveria ser mais usada. É este o posicionamento teórico da presente comunicação, que exemplifica com transcrições de casos reais do setor da construção paradoxos e incentivos perversos ocorridos em tempos de crise.

**Palavras-chave:** Abordagem fenomenológica; Ética nas organizações; Setor da construção; Sistemas de Gestão da Qualidade.

## **Abstract:**

The Global Financial Crisis of 2008 has created a wave of protests against the lack of transparency, of accountability and of responsibility, within both business and public policy settings. Taken-for granted assumptions have been questioned and the importance of Corporate Ethics has gained a new impetus, both in the academic and

in the policy-making spheres of action. Within this context, the role of Quality Management Systems is of a paramount importance, for it allows the identification of critical issues through the network of relationships, the tracking of information accumulated for decades and, given the close connection between Quality Management Systems and the heart of business and of public institutions, it allows for the design of new approaches and ways of thinking that would be impossible to achieve from external pressures alone. The present paper develops the argument that phenomenological approaches to Corporate Ethics are already embedded in Quality Systems and that such presence has to be intensified and made explicit in order to improve its degree of effectiveness and of civic governance. From this theoretical positioning, real life examples from the construction sector are analysed in order to illustrate the paradoxes and the pervert incentives that are often present in times of crises.

**Keywords:** Construction sector; Corporate ethics, Phenomenological approach; Quality Management Systems.

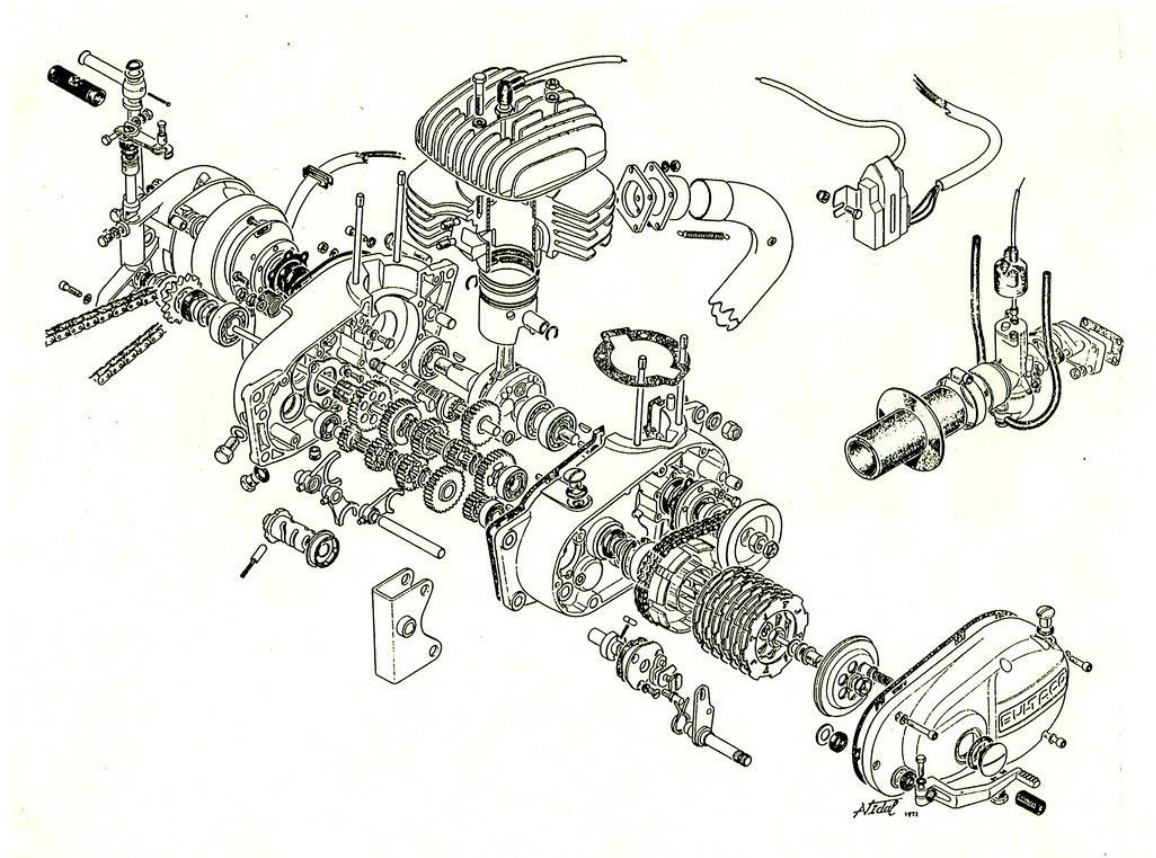
---

## 1. Introdução

Tal como para o belo, a qualidade, o que é valioso, precede o construto intelectual que dela fazemos; é algo que percebemos de modo sensitivo, como uma bela melodia, mesmo antes de saber o que é uma pauta e antes de uma qualquer descrição académica nos explicar o que justifica a beleza.

Apesar desta percepção inata---e por isso mais difícil de exprimir---do que é a qualidade, importa sublinhar que com o multiplicar da atividade produtiva, com a explosão no número de artefactos de que hoje nos servimos, artefactos projetados e produzidos ao mais ínfimo detalhe pelo Homem, aprendemos a ler a “pauta” da qualidade; e tal como o método científico abriu a porta para os mistérios da Natureza, a produção industrial ajudou a compreender o que distingue um produto com e sem qualidade.

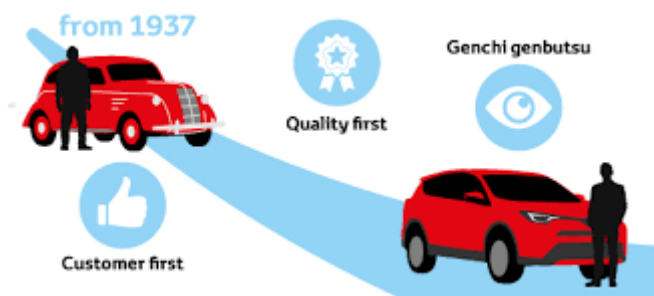
**Figura 1 – Perspetiva explodida de motor de Bultaco.**



Fonte (acedido a 28.05.2019): <https://www.flickr.com/photos/tom-margie/1253798184>.

Volvidos dois séculos desde o início da revolução industrial, eis-nos nos anos 1950, quando se dá a singular fusão pela qualidade dos modos de estar ocidental e o oriental. Iniciada na indústria mecânica, o “controlo de qualidade” em breve se estende aos serviços, contribuindo esta visão homogeneizadora pela qualidade para que tudo seja uma indústria passível de produção em massa e customização em massa.

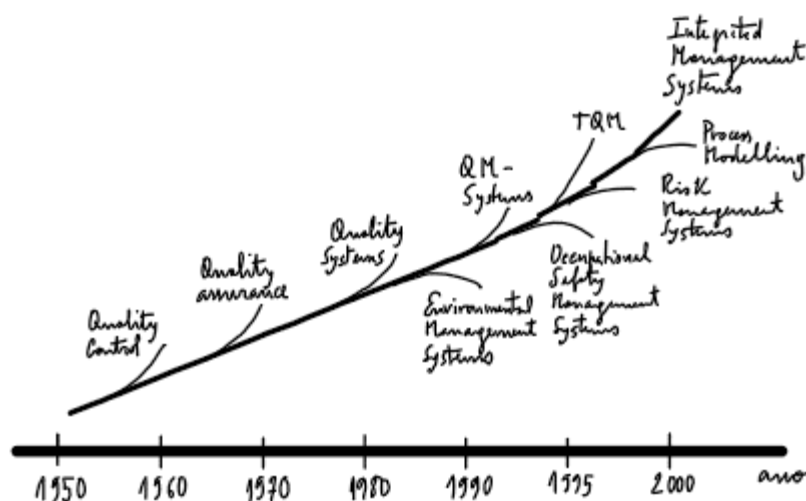
**Figure 2 – Qualidade “über alles” (anúncio da Toyota).**



Fonte (acedido a 28.05.2019): <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/quality>

Controlo de qualidade, garantia da qualidade, sistemas de qualidade, sistemas de gestão da qualidade, Total Quality Management, todas estas designações testemunham a integração societal da qualidade na última metade do século XX, com a identificação de marcas e países reconhecidos pela sua qualidade (ou pela falta desta).

Figure 3 – Qualidade no tempo.



Não deixa de ser curioso, surgir também no meio industrial e no meio desta complexidade crescente que torna praticamente impossível compreender como funcionam os equipamentos que usamos no nosso dia a dia, aquele que será o tópico deste artigo: É que surgem escândalos de nível internacional testemunhando problemas éticos com empresas tradicionalmente associadas a qualidade e, inclusive, face às suas responsabilidades, obrigadas a essa qualidade. Referimo-nos aos casos *dieselgate* da Volkswagen e à recente interdição de uso dos Boeing 737 MAX por alegados problemas de controlo.

Estes escândalos têm dado origem a uma onda de protestos contra a falta de *accountability*, transparência e responsabilidade de empresas e---muito mais interessante e importante--- protestos contra organismos reguladores que permitem comportamentos de risco inaceitáveis<sup>15</sup>. Consequentemente, a questão que se coloca é se os sistemas de qualidade podem ajudar na promoção do comportamento ético (*corporate ethics*).

<sup>15</sup> Nada de verdadeiramente original, se excetuarmos o facto de se tratar de empresas de renome no setor industrial clássico. Outros setores, com o financeiro à cabeça, há muito se confrontam com a ira e incredulidade face à tendência para comportamentos de risco.

## 2. Qualidade e ética

Apesar do sucesso e penetração dos sistemas de qualidade na indústria do século XX, os sistemas de gestão da qualidade do século XXI estão obrigados a promover *Accountability*, Responsabilidade e Transparência---a ser ART *Quality Management Systems*---, isto se quiserem estar à altura dos desafios do presente e do futuro. Futuro este onde as fronteiras dos sistemas de gestão passarão cada vez mais a abarcar o contexto social/ global onde as organizações operam.

Com efeito, quanto maior a capacidade dos QMS estarem em fase---porque não na vanguarda?!- --da promoção das mudanças que ocorrem a nível global, tanto maior será a capacidade dos QMS permanecerem um aliado poderoso na promoção de soluções que são simultaneamente vantagens sob os pontos de vista comercial e societal.

Um exemplo óbvio relaciona-se com o ambiente. Os sistemas de gestão tratam há muito este assunto, porém, todos concordarão que cingidos à visão da organização, da região, do país. A alteração que se impõe consiste na mudança para uma atitude engajada pelo contrato natural (Serres, 1994), numa perspetiva que encara a natureza como um superorganismo do qual fazemos parte.

Não sabemos bem como será possível operar esta mudança, mas pela ética tem-se um ponto de partida; uma porta por abrir. Sem dúvida que este tema---qualidade e ética---é complexo, exigindo visão e coragem, mas é precisamente por isso que importa pensá-lo: Nesta época de massificação de progressiva complexificação, que torna tudo mais opaco, facilitando a ocultação de vícios.

Acresce ---e isto não foi referido no parágrafo de abertura---, que existe a beleza universal; mas a beleza também pode ser aprendida/ ensinada. Com a qualidade passa-se o mesmo. É natural que não se sintam problemas éticos por produzir sem qualidade se não se reconhecer a falta de qualidade. Existe, pois, um papel societal dos sistemas de gestão da qualidade (normas incluídas) que, não substituindo obrigações e deveres intelectuais individuais, podem contribuir para um o bem-estar que, nos dias de hoje, e ao contrário do sugerido na Figura 2, não tem como único foco o “customer first”.

Esta dimensão de ensino/ aprendizagem da ética por via dos Sistemas de Gestão da Qualidade é muito importante; e ainda mais importante se atendermos que estes sistemas:

- i) Já estão embutidos no seio das organizações e das instituições públicas, tornando muito mais fácil introduzir por esta via alterações relevantes do que por via de pressões externas.
- ii) O tradicional ciclo plan-do-check-act que pressupõe a capacidade de corrigir e de inovar serve bem o propósito pretendido.
- iii) Permitem a identificação de assuntos críticos; algo que é intrínseco à qualidade.

Propõe-se com este artigo refletir sobre o modo de integrar a conduta ética nos sistemas de gestão da qualidade. Não se envereda pela solução final. Isso seria ridículo e pretensioso. Procuramos caminhos que nos ajudem na reflexão, reforçando, em particular, a clareza dos processos técnicos e a comunicação entre gestores/ decisores e engenheiros, com vista a decisões mais informadas das implicações económicas, técnicas e ambientais.

Na próxima secção, usando uma abordagem fenomenológica, procuram-se pistas para dar corpo ao volúvel conceito de ética. Pedindo emprestadas técnicas de projetistas, não nos dispersamos; concentramo-nos esforços numa situação limite que os Sistemas da Qualidade têm de conseguir ultrapassar; uma condição de projeto. Resultados obtidos com esta análise por certo servirão para situações menos exigentes; daí, falarmos da “Qualidade em tempos de crise”.

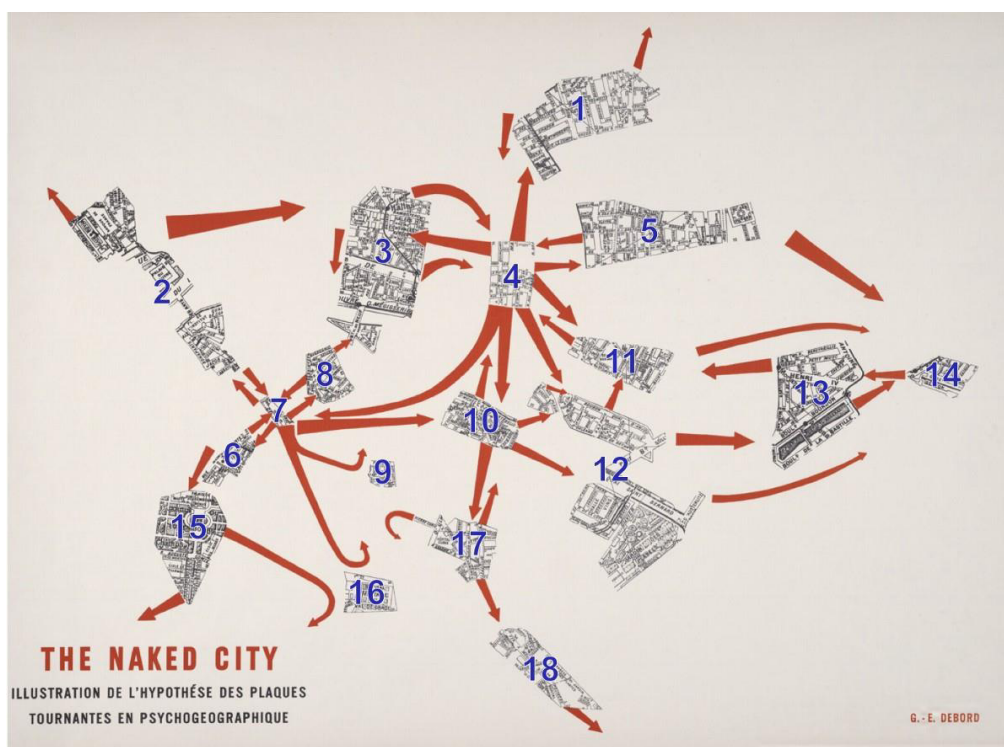
### **3. Análise fenomenológica de um caso**

A forma como se aborda o tema da ética e sistemas de gestão da qualidade é fenomenológica, ou seja, parte-se da observação do dia-a-dia, de coisas corriqueiras para, primeiro identificar a origem do problema e, de seguida, ver como se pode integrar a mudança.

Ilustram-se com exemplos do setor da construção paradoxos e incentivos perversos que são potenciados em tempos de crise, concluindo-se que, sob determinadas circunstâncias é possível ignorar princípios éticos<sup>16</sup>. E tudo isto sem intervenientes darem por isso! Como é isto possível? Por ser a cadeia de comando demasiado extensa; por ficar informação escondida (Tufté, 2001).

---

<sup>16</sup> Embora em alguns casos seja notória a falta de escrúpulos que levará seguramente à falha, não são esses os casos que nos interessa analisar.

**Figure 4 – Transmissão eficazmente de informação.**

Fonte (accedido a 04.06.2019): <https://medium.com/@virdeechapman/wttd-why-your-presentation-needs-some-tufte-love-f2018ba68ca5>

É óbvio que sob stress a sociedade se acomoda em estados mais permissivos, porém, importa refletir de forma crítica, chamando os bois pelos nomes e trazendo à baila o muito que já foi dito a este respeito (Arendt, 2017).

A este respeito não é preciso inventar a roda. A filósofa e historiadora Hannah Arendt criou o conceito de “banalização do mal” para caracterizar os crimes nazis no contexto da 2ª Guerra Mundial. É sabido que sem investimento na cultura organizacional, na educação, sem uma reflexão sobre o bem e o mal, não é possível criar resiliência; consolidar valores morais e éticos. Dito de outra forma, sem organizações resilientes, sem interação social vívida, o ser humano, individualmente, não consegue manter a civilização e escapar à mediocridade.

**Figure 4 – Num meio hostil, o mais fácil é deixar de pensar.**



*“The ideal subject of totalitarian rule is not the convinced Nazi or the convinced Communist, but people for whom the distinction between fact and fiction (i.e., the reality of experience) and the distinction between true and false (i.e., the standards of thought) no longer exist.”*

- HANNAH ARENDT

Fonte (acedido a 06.06.2019):

<https://twitter.com/peljortenzin/status/813149875563008000>

Acreditamos que estas conclusões podem e devem ser vertidas em práticas no âmbito dos Sistemas de Gestão da Qualidade, que, como referido, estão embebidos nas organizações e mais ainda, moldam a cultura das organizações.

Analisemos então, de seguida, “transcrições” de acontecimentos<sup>17</sup> relativas ao setor da construção nacional e que reportam à crise económica vivida no início de 2010.

*Transcrição #1:*

São 17h00 e chegou-se à etapa final de um dia preenchido num seminário de profissionais do setor da construção de edifícios. A sala do hotel onde decorre a convecção esvazia-se lentamente; vai ter início uma mesa redonda para discutir os problemas do setor. São convidados para a mesa redonda representantes de projetistas, instaladores, donos de obra e fiscalizadores. A primeira intervenção dá o mote para o que se seguirá. Um desfile de queixas sobre o estado atual da engenharia de construção. Os efeitos da crise; o esmagar das margens de lucro; o *downsizing* forçado; competição desleal e, embora nunca referido explicitamente---mas por demais evidente---o drama de projetar consciente da fraca qualidade (pelo menos, pela bitola do passado); o drama de instalar consciente de que os sistemas não darão resposta. Ninguém o diz, mas percebe-se a grande quantidade de sapos engolidos por estes distintos representantes do setor nos últimos anos, após o rebentar da crise. Fala-se muito de “falta de

---

<sup>17</sup> Usa-se as aspas na “transcrição” pois na verdade não se recolheram registos fonográficos, relatando-se de memória. Ademais, para não ferir suscetibilidades, não se referem detalhes específicos do subsetor da construção, da instituição de ensino, etc.

qualidade”, mas nunca de ética, ou falta dela. Para nós a ética é, naturalmente, um elefante na sala. Mas para nós, uma minoria... muitos não dão por ela.

Transcrição #2:

Em conversa com projetista de especialidades e a propósito do esmagar das margens de lucro:  
- “Pois, pelo valor atribuído à minha especialidade tinha duas opções: ou desenhava e não pensava [dimensionava], ou pensava e não desenhava [referindo-se à opção por esquemas unifilares em lugar do tradicional desenho de pormenor em AutoCad]”.

E quando interrogado sobre as desvantagens de substituir o desenho de pormenor pelo esquema unifilar:

- “É claro que tem desvantagens; não apenas técnicas. Repare-se que muitas decisões [técnicas] saem da esfera do projetista, ficando em *terra de ninguém*.”

Transcrição #3:

Reunião entre um grupo de investigação do ensino superior e um grupo de avaliadores internacional. É uma reunião tensa, da qual poderá depender o financiamento do grupo. Depois de várias perguntas sobre estratégias, objetivos, um dos avaliadores interroga-se sobre cuidados éticos na investigação levada a cabo. Esta não era uma pergunta esperada. Após alguma hesitação, responde o coordenador que na área de estudo da física dos edifícios essa não é uma questão relevante; em áreas como a saúde talvez...

Porque trazemos aqui estas “transcrições”? Porque nos situam não só num “tempo cronológico” (início dos anos 2010), mas também num tempo social, caracterizado pela deriva em aspetos da qualidade. E, ainda, porque mostram que, ao contrário do que se pensa, existem problemas éticos em todas as áreas da engenharia.

Como se refere na transcrição #1, é fácil identificar os problemas éticos e associá-los ao emergir da falta de qualidade, no caso descrito, nos atos de engenharia. Por analogia, com a termodinâmica, pode dizer-se que da mesma forma que o calor se evidencia pela temperatura, as questões éticas evidenciam-se pela (falta de) qualidade.

## 4. Discussão

A avaliação fenomenológica que se adota neste artigo, partindo de situações concretas, ajuda a compreender que a questão ética não pode ficar apenas na identificação do que são e não são

práticas ilegais; isso não leva a lado nenhum. Importa ir além das preocupações jurídicas e aceitar que se deve refletir aquilo (entre o ruído) que é verdadeiramente importante e genuinamente melhor em termos de bem comum, para a sociedade como um todo. A capacidade de imaginar, projetar estas soluções ideais faz parte do processo de evolução das organizações, dos mercados, das indústrias e, em geral, das economias. Problemas éticos, o baixar da fasquia nos standards éticos e ser-se menos exigente quanto à qualidade do produto final é um tema especialmente polémico em períodos de dificuldade económica; em tempos de crise, como aquela experimentada nos anos 2010.

É por isso importante encontrar faróis que guiem nestes períodos. Um farol que por todos os motivos brilha mais alto é o da preservação do ambiente. Ao longo do século XX as ciências económicas assentaram em princípios de produção oriundos da revolução industrial; baseados no consumo de combustíveis fósseis. A transição para um economia pós-carbónica, que está a ter lugar e que irá moldar o século XXI, impõe resiliência face às mudanças e determinação para embarcar num sistema de produção e consumo que preserva o habitat.

Por outro lado, argumentou-se ser o Sistema de Gestão da Qualidade um vetor potencial não para a transmissão de problemas, mas para a “vacinação”, não só pela influência que têm no comportamento das organizações, como pela natureza intrínseca da qualidade---e voltamos ao primeiro parágrafo deste texto. É que a um nível mais básico, pelo simples facto de existir uma área do conhecimento como a gestão da qualidade, esta é, intrinsecamente e inevitavelmente ética; isto porque lhe é reconhecida valor e utilidade na condução eficaz (diríamos também, eficiente) dos procedimentos de gestão.

É verdade que a ética nas organizações (*corporate ethics*) ganha novo ímpeto, não só ao nível académico como ainda ao nível de interesse das entidades reguladoras e, mais tarde ou mais cedo, dependendo do tipo de economia, isto será vertido em normativas, sendo que as normativas da qualidade são um amplo campo a explorar.

A importância da ética em contexto empresarial recebe também cada vez mais atenção pela parte de organizações com e sem fins lucrativos, sendo verdade que pressões internas e externas contribuem para este sentido.

Um exemplo muito poderoso da transformação que opera na sociedade é a mudança de foco no valor atribuído pelos shareholders, e na visão financeira monolítica, para o valor atribuídos pelos stakeholders que, tipicamente, representam interesses multifacetados dentro e fora da organização.

Queremos acreditar que o importante papel dos QMS durante a era industrial, servindo como veículo de integração e fonte de respostas holísticas, desempoeiradas e constituindo um *think*

*tank* da racionalização coletiva de práticas institucionais/ organizacionais, se manterá na economia do futuro, pós-industrial e pós-carbónica.

## References

- Serres, M. (1994). *O Contrato Natural*, Instituto Piaget.  
 Tufte, E. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information*, 2nd edition, Graphics Press.  
 Arendt, H. (2017). *As Origens do Totalitarismo*, Dom Quixote.

## Curriculum Vitae:

Rogério Duarte: Doutor em Eng. Mecânica pelo IST – Universidade de Lisboa, é Professor Adjunto no DEM da ESTSetúbal, Instituto Politécnico de Setúbal. A par da investigação que desenvolve no domínio da térmica de edifícios, interessa-se pela qualidade no ensino superior e pela igualdade de acesso e de oportunidades no ensino superior para estudantes adultos (M23).

Ângela Lacerda Nobre: Doutorada em Sistemas de Informação (Semiotic Learning: a conceptual framework to facilitate learning in knowledge-intensive organisations) possui formação pós-graduada em filosofia, psicologia, gestão e formação graduada em gestão e enfermagem. Professora Adjunta na ESCE do Instituto Politécnico de Setúbal, publica artigos em domínios vários como semiótica, psicanálise, filosofia, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Fernando Pimentel: Mestre em Eng.<sup>a</sup> Mecânica e Professor Associado na Escola Superior de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, Fernando Pimentel há muito reflete sobre qualidade no ensino e sobre pedagogia no ensino da engenharia.

Marc Jacquinet, atualmente professor de economia e gestão na Universidade Aberta, é licenciado em Gestão Internacional, Finanças e Contabilidade (Liège, Bélgica), 1991, licenciado em economia aplicada (FUCAM, hoje Académie de Louvain), Mons, Bélgica. Posteriormente, em 1995, concluiu o mestrado em Economia (Integração Europeia) na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e o doutoramento em Economia em 2006 no ISEG, Universidade Técnica de Lisboa (atual Universidade de Lisboa), Portugal. Pesquisador do CIEO (U. do Algarve) e CEMRI (Universidade Aberta).

Maria Luísa Silva é consultora, formadora, docente ensino superior e investigadora nas áreas da sustentabilidade, comunicação estratégica, empreendedorismo e gestão de pessoas. Economista inscrita como membro efetivo na Ordem dos Economistas no colégio da especialidade em Economia e Gestão Empresariais, tem licenciatura em Economia e Mestrado em Gestão, área de especialização em Recursos Humanos, Pós-graduação em Gestão pelo Valor e em Administração Pública e Desenvolvimento Regional na perspetiva das Comunidades Europeias. Aguarda a defesa da sua tese de Doutoramento em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento. É atualmente Embaixadora da Aliança ODS Portugal, coordenada pela UN Global Compact Network Portugal.

—

## Authors Profiles:

Rogério Duarte holds a Ph.D. in Mechanical Engineering from Lisbon University, Portugal, and is Associate Professor at the Mechanical Engineering Department of Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Along his core research activities in building physics/energy conservation, he is also interested in promoting and researching quality in higher education institutions and equity for mature learners in higher education.

Ângela Lacerda Nobre has an academic background in nursing and economics, has a master in Applied Economics, a post-graduation in Philosophy, Psychoanalytical Training and a Ph.D. in Information Systems (Semiotic Learning: a conceptual framework to facilitate learning in knowledge-intensive organisations). She has professional experience as a nurse and as an economist; she is an Associate Professor at ESCE, Instituto Politécnico

de Setúbal (esce.ips.pt). She has published her research in the areas of semiotics, psychoanalysis, practical philosophy, knowledge management and organisational learning.

Fernando Pimentel has a MSc in Civil Engineering and is Associate Professor at the School of Technology (Setúbal) of the Polytechnic Institute of Setúbal. Fernando Pimentel researches in the field of pedagogy in engineering teaching and is interested in quality in Higher Education Institutions.

– Marc Jacquinet has a PhD in Economics from ISEG, Portugal, is currently Associate Professor (Economics and Management) at Universidade Aberta, Portugal and is affiliated to the research centres CIEO and CEMRI at Universidade do Algarve and Universidade Aberta, respectively.

– Maria Luísa Silva works as a consultant and teaches in higher education institutions and is currently concluding her PhD on the topic of Progress and Social Sustainability.