

DM
MOREIRA 1

1997/99

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL


Pedro Moreira

(ISPA MCO 1053)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PROGRAMAS DE
GESTÃO DE QUALIDADE E RESULTADOS EMPRESARIAIS

Seminário de Dissertação e Orientação: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha

Prof. Doutor Marc Scholten

 ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de
Documentação
Registo: 14480
Data: 6/11/2003

ÍNDICE

Lista de Quadros	3
Lista de Figuras	5
1. Introdução	6
2. Organizações, aprendizagem e TQM¹: A confluência de perspectivas	16
3. Aprendizagem organizacional e programas de qualidade: A gestão de qualidade total como processo estruturado de aprendizagem	32
4. Método	48
4.1. <i>Amostra</i>	48
4.2. <i>Procedimento</i>	52
5. Resultados	53
6. Discussão	66
Referências	76

¹ *Total quality management*

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1.</i> Teorias de aprendizagem organizacional	18
<i>Quadro 2.</i> Definições de aprendizagem organizacional	22
<i>Quadro 3.</i> Categorias de aprendizagem e TQM	28
<i>Quadro 4.</i> Aspectos positivos e negativos da qualidade como excelência, valor, conformidade com as especificações e satisfação ou superação das expectativas dos clientes	37
<i>Quadro 5.</i> Certificações NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9002	49
<i>Quadro 6.</i> Certificações NP EN ISO 9001	49
<i>Quadro 7.</i> Certificações NP EN ISO 9002	49
<i>Quadro 8.</i> Evolução dos valores de vendas nas empresas certificadas pela norma ISO 9002	55
<i>Quadro 9.</i> Evolução do valor acrescentado bruto nas empresas certificadas pela norma ISO 9002	55
<i>Quadro 10.</i> Evolução do número de trabalhadores nas empresas certificadas pela norma ISO 9002	55
<i>Quadro 11.</i> Evolução das vendas, valor acrescentado bruto e número de trabalhadores. Empresas certificadas pela norma ISO 9001. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	56
<i>Quadro 12.</i> Evolução das vendas, valor acrescentado bruto e número de trabalhadores. Empresas certificadas pela norma ISO 9002. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	56

LISTA DE QUADROS (cont.)

<i>Quadro 13.</i> Vendas e valor acrescentado bruto <i>per capita</i> . Empresas certificadas pela norma ISO 9001. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	58
<i>Quadro 14.</i> Vendas e valor acrescentado bruto <i>per capita</i> . Empresas certificadas pela norma ISO 9002. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	58
<i>Quadro 15.</i> Evolução dos valores de vendas <i>per capita</i> nas empresas certificadas pela norma ISO 9001	59
<i>Quadro 16.</i> Evolução do valor acrescentado bruto <i>per capita</i> nas empresas certificadas pela norma ISO 9001	59
<i>Quadro 17.</i> Evolução dos valores de vendas <i>per capita</i> nas empresas certificadas pela norma ISO 9002	60
<i>Quadro 18.</i> Evolução do valor acrescentado bruto <i>per capita</i> nas empresas certificadas pela norma ISO 9002	60
<i>Quadro 19.</i> Valor acrescentado bruto <i>per capita</i> . Empresas certificadas pela norma ISO 9002 - Amostra reduzida. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	63
<i>Quadro 20.</i> Evolução do valor acrescentado bruto <i>per capita</i> nas empresas certificadas pela norma ISO 9002 - Amostra reduzida.	63
<i>Quadro 21.</i> Vendas <i>per capita</i> . Empresas certificadas pela norma ISO 9001 - Amostra reduzida. Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon.	64
<i>Quadro 22.</i> Variação percentual dos valores médios dos indicadores	
<i>Quadro 23.</i> Interpretações dos princípios do TQM numa gestão de qualidade orientada para o controlo (TQC) e numa gestão de qualidade orientada para a aprendizagem (TQL)	70

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Certificações NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9002	50
<i>Figura 2.</i> Certificações NP EN ISO 9001	51
<i>Figura 3.</i> Certificações NP EN ISO 9002	51

1997/1999

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Pedro Moreira

(ISPA MCO 1053)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PROGRAMAS DE GESTÃO DE
QUALIDADE E RESULTADOS EMPRESARIAIS

RESUMO

O interesse progressivo pela área da aprendizagem organizacional, motivado pela expectativa de produção de respostas competitivas que possam fazer face às sucessivas e sucessivamente mais exigentes mudanças das envolventes tem produzido uma grande quantidade de modelos teóricos, desproporcional em relação à investigação empírica de suporte a esses modelos. Constituindo um dos aspectos mais complexos do estudo das organizações, a aprendizagem organizacional abrange áreas já de si complexas como a estratégia, o *design* estrutural, a cultura e a interação com a envolvente (Fiol & Lyles, 1985). Pela dificuldade de delimitação dos processos, a comprovação empírica dos modelos torna-se assim bastante difícil e os esforços específicos em torno de estudos de caso não oferecem por vezes aplicações que possam ter um valor de transposição extensiva a outras organizações. Por outro lado, as empresas que investem na aprendizagem organizacional visando aumentar a sua

capacidade competitiva não podem estar genuinamente interessadas em partilhar um potencial *know-how* de vanguarda, cientes de que isso pode anular eventuais vantagens em relação aos seus concorrentes.

Este estudo centra-se não nos processos, mas nos resultados da aprendizagem. Defende-se uma convergência teórica entre os programas de gestão da qualidade e a gestão da aprendizagem organizacional, numa perspectiva económica (Dogson, 1993), que considera os aumentos tangíveis dos resultados como aprendizagem.

Como referem Hackman e Wageman (1995), e Zbaracki (1998), é importante comprovar, para além do valor de *goodwill* que a gestão e os consumidores lhe possam atribuir, se os programas de qualidade geram de facto resultados superiores, proporcionando o retorno dos esforços de investimento nos processos de certificação assumidos pelas empresas. Será que estes programas geram de facto aumentos na eficácia e eficiência económica das empresas?

O *design* utilizado envolveu a comparação dos resultados de 78 empresas da lista *Fortuna 500*, certificadas pelas normas NP EN ISO 9001 ou NP EN ISO 9002, no ano anterior e posterior à certificação. O estudo abrange o período entre 1991 e 1998, e múltiplas áreas de actividade, de forma a diluir a influência pontual do contexto económico nacional ou das singularidades de um sector restrito sobre os resultados.

A análise da evolução dos indicadores de eficácia (vendas) e de eficiência (valor acrescentado bruto) confirmaram as hipóteses iniciais. Relacionados com o número de efectivos das empresas no ano anterior e posterior à certificação (no qual não se verificaram alterações significativas) a evolução dos quocientes *per capita* apresenta também resultados favoráveis.

Apesar de não ser possível estabelecer com este estudo uma ligação directa entre a certificação e a evolução favorável dos indicadores, a variedade de empresas incluídas na lista *Fortuna 500*, a extensão do período analisado, e a estabilidade do número de efectivos surgem como argumentos favoráveis da influência positiva dos programas de gestão da qualidade e certificação sobre a eficácia e eficiência organizacionais, defendida por várias abordagens na área da qualidade (Reeves & Bednar, 1994). A partir dos resultados obtidos, as expectativas de sucesso destes programas parecem de alguma forma fundamentadas.

O aumento dos resultados tangíveis poderá ser ainda mais interessante, com a evolução no futuro, de uma perspectiva de qualidade baseada no controlo, para uma orientação consistente para a aprendizagem, que poderá contribuir para abrir novas vias de gestão de vectores tradicionais da qualidade como a satisfação do cliente, o desenvolvimento contínuo e a concepção sistémica da organização (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994).

Ao nível da investigação, a gestão da qualidade poderá vir a representar uma circunscrição interessante para o estudo dos processos de aprendizagem organizacional, contribuindo para ultrapassar o impasse actual de comprovação empírica dos modelos teóricos existentes, modelos esses que possuem, reciprocamente, um potencial de valor acrescentado para a gestão da qualidade, e para a eficácia e eficiência económica das organizações.

1. INTRODUÇÃO

O interesse pela aprendizagem organizacional tem vindo a aumentar progressivamente, motivado pelo novos desafios que se colocam às organizações e pela necessidade crescente de conseguir manter os resultados em níveis favoráveis, quando as condições para o sucesso se tornam cada vez menos claras e as envolventes mais exigentes, e as soluções do passado parecem incapazes de responder a um presente complexo, caracterizado pela mudança e pela imprevisibilidade.

As envolventes mudam cada vez mais rapidamente, por vezes de uma forma inesperada e descontínua, tornando cada vez mais difícil a previsão, e exigindo às organizações respostas de adaptação cada vez mais imediatas e flexíveis, o que se torna ainda mais visível em ambientes de hipercompetição, nos quais a tolerância ao erro e ao insucesso é reduzida, e as respostas inapropriadas, incompletas ou demasiado lentas envolvem riscos elevados, o que reduz as oportunidades de

experimentação, aprendizagem e adaptação das organizações (Hanssen-Bauer & Snow, 1998).

Numa perspectiva restrita de acção reactiva, as organizações deparam-se com exigências de aprendizagem a partir do momento em que surge um défice de adaptação a novas condições, que poderá ser agravado pela velocidade que é exigida a essa mesma adaptação. A aprendizagem organizacional surge como uma forma de desenvolver internamente a organização e a sua capacidade e velocidade de resposta reactiva, melhorando paralelamente a sua aptidão para gerar acções proactivas de antecipação, aumentando a sua influência sobre a envolvente e reduzindo a imprevisibilidade e a incerteza.

Esta capacidade de antecipação e acção é cada vez mais importante nas envolventes actuais, em que a elevada saturação de concorrentes e a aceleração do progresso tecnológico transformaram a competição em hipercompetição. A transição da competição para a hipercompetição não reside somente num aumento de velocidade na erosão das barreiras de entrada nos mercados ou no decréscimo progressivo dos preços finais e da rentabilidade, mas na ausência de estados de equilíbrio nos quais, anteriormente, as organizações atingiam posições equivalentes, não existindo, portanto, vantagens competitivas importantes (Hanssen-Bauer & Snow, 1998).

Estes períodos de equilíbrio proporcionavam às organizações um espaço de reajustamento e mudança para a concepção de novas soluções que se reduziu cada vez

mais. Por outro lado, a mudança nas envolventes perdeu a sua continuidade, tanto pelo aumento de complexidade devido ao número e à variedade crescentes dos factores de influência, como pela aceleração da difusão da mudança, tornando cada vez mais difícil a previsão da emergência de ameaças e oportunidades que orientava a gestão interna da mudança dos sistemas organizacionais, com o objectivo de os reforçar e preparar para os desafios que se vislumbravam no futuro.

Nos ambientes de hipercompetição os equilíbrios são cada vez mais transitórios, a mudança é cada vez mais descontínua, e os movimentos dos concorrentes cada vez mais imprevisíveis. A sensibilidade à envolvente e o desenvolvimento dos processos internos que possam permitir a eficácia e a eficiência das respostas tornam-se indispensáveis e a gestão é cada vez mais confrontada com a necessidade de criar reestruturações internas e formas de influência da organização sobre a envolvente que lhe proporcionem vantagens sobre a concorrência, reconhecendo paralelamente o carácter cada vez mais efémero dessas vantagens.

O conceito de vantagem competitiva passa agora a ter, em vez do significado anterior de uma vantagem relativa suficientemente potente e diferenciadora para se manter durante um longo período de tempo, o de uma capacidade para produzir uma sucessão de momentos transitórios de vantagem sobre a concorrência. É esta capacidade para produzir situações de vantagem, e não as vantagens concretas, que deve ser sustentada (Hanssen-Bauer & Snow, 1998). A capacidade competitiva

envolve uma leitura contínua das alterações dos mercados, das acções da concorrência e de uma forma geral das alterações da envolvente, e a concepção e concretização de soluções com impacto externo suficiente para gerar vantagens, ao mesmo tempo que, internamente, a organização se desenvolve para poder garantir a execução operacional de respostas cada vez mais rápidas e efectivas, envolve enfim, aprendizagem.

Desta forma, torna-se cada vez mais determinante para o sucesso e a viabilidade que as organizações consigam aprender e interpretar cada vez mais rapidamente as envolventes, enquanto se adaptam internamente para que possam extrair dessa aprendizagem respostas concretas que possam vir a constituir situações de vantagem competitiva.

Uma concepção estática de eficácia organizacional, relacionada com uma relativa estabilidade de objectivos e prioridades, associada a envolventes de baixa velocidade em que a incerteza percebida é reduzida, é cada vez mais substituída pela necessidade de uma eficácia dinâmica que decorre de um nível de desenvolvimento dos processos internos que permita à organização redefinir objectivos e prioridades, e alterar as suas linhas de acção em face de mudanças na envolvente.

A capacidade de aprendizagem contribui para esta eficácia dinâmica, exercendo a sua influência na própria sobrevivência e longevidade das organizações.

Quando as exigências das envolventes colocam cada vez mais em causa a sobrevivência, a longevidade e o sucesso das organizações, é natural que o interesse

dos académicos e da gestão se direcione para áreas que possam sugerir novas vias de desenvolvimento.

Dogson (1993) apresenta três argumentos que podem contribuir para a compreensão do interesse actual pela aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, as organizações de maior dimensão sentem a necessidade de suporte de uma área que lhes permita desenvolver estruturas e sistemas com capacidades de adaptação superiores à mudança das envolventes. Esta necessidade decorre em parte de um segundo argumento, a aceleração do desenvolvimento tecnológico e o conseqüente aumento da agressividade, turbulência e incerteza dos mercados, estando igualmente associada aos imperativos emergentes de aumento da velocidade organizacional de reacção e adaptação. Finalmente, Dogson (1993) destaca o valor potencial do estudo da aprendizagem para a compreensão global do funcionamento das organizações, uma vez que a sua amplitude de incidência nos vários níveis de análise abre novas possibilidades de investigação e conhecimento.

Este interesse pela aprendizagem gera assim, segundo Dogson (1993), duas perspectivas diferenciadas: (1) uma perspectiva de gestão, orientada para a concepção de alternativas de intervenção capazes de gerar resultados mais favoráveis, e (2) uma perspectiva de investigação, mais interessada na compreensão dos processos envolvidos e na sua influência sobre o funcionamento organizacional.

No âmbito da primeira, de acordo com Dogson (1993), existem várias abordagens à aprendizagem organizacional: (1) a área da economia, que considera os aumentos tangíveis dos resultados como aprendizagem; (2) a área da gestão, que relaciona a aprendizagem com uma eficiência competitiva sustentada, i.e., uma capacidade de produzir melhores resultados de rentabilidade em relação à concorrência, de uma forma continuada, e (3) a área da inovação, em que a aprendizagem é considerada como um factor de eficiência inovadora relativa, possibilitando à organização a produção de inovações com um sucesso superior às dos seus concorrentes.

Estas três abordagens apresentam, apesar de um esforço patente de suporte em resultados aparentemente objectivos, algumas dificuldades na restrição do fenómeno da aprendizagem, uma vez que se torna difícil isolar os aumentos tangíveis dos resultados, a eficiência competitiva sustentada e a eficiência inovadora relativa de outros factores internos ou externos à organização para lhes poder ser atribuída uma causalidade principal com origem na aprendizagem.

Além de uma delimitação deficiente da influência da aprendizagem sobre os resultados, a estas abordagens estão associados riscos idênticos aos da concentração exclusiva da atenção da gestão na actividade económica, ignorando a natureza das organizações como comunidades humanas, o que, segundo De Geus (1997), pode constituir a prazo uma ameaça à própria sobrevivência organizacional.

Se as preocupações fundamentais nas áreas da economia, da gestão e da inovação se dirigem fundamentalmente para os resultados da aprendizagem, para a teoria das organizações e para a psicologia, o interesse primário reside no estudo dos processos subjacentes à aprendizagem organizacional (Dogson, 1993).

Para a psicologia, a aprendizagem constitui a mais elevada forma de adaptação, e está associada ao aumento da probabilidade de sobrevivência organizacional, enquanto que, para a teoria das organizações, a aprendizagem surge desencadeada pela necessidade de desenvolver respostas a exigências da envolvente (Dogson, 1993). Este carácter algo abstracto da aprendizagem nas áreas da psicologia e da teoria das organizações torna-se, de acordo com Dogson (1993), mais concreto nas perspectivas da economia, da gestão, e da inovação, para as quais a aprendizagem constitui um factor de ajustamento em face da incerteza e da imprevisibilidade, e de desenvolvimento da produtividade, da competitividade e da inovação.

Os conceitos de produtividade, competitividade e inovação dizem respeito, no seu conjunto, ao sucesso e à viabilidade ou capacidade de sobrevivência organizacional, e à necessidade de responder continuamente às mudanças da envolvente, pelo que estas abordagens não se distinguem nas suas linhas essenciais da abordagem da psicologia ou da teoria das organizações. O que as diferencia é, por um lado a possibilidade de mensuração e, por outro, uma orientação principal para a análise dos resultados ou para o estudo dos processos envolvidos. Se os resultados,

embora apresentando as dificuldades referidas anteriormente no que diz respeito à sua decorrência directa da aprendizagem, podem ser mensuráveis, a identificação e compreensão dos processos que os geram revela-se mais difícil, como se pode constatar pela escassez de estudos empíricos nesta área.

Um dos argumentos explicativos desta dificuldade de estudar empiricamente os processos de aprendizagem está relacionado com algumas divergências teóricas decorrentes da complexidade do fenómeno. A literatura na área da aprendizagem organizacional não oferece ainda a estabilidade conceptual necessária para permitir uma pesquisa de carácter mais empírico sobre os processos envolvidos. Fiol e Lyles (1985) referem a inexistência de uma teoria de aceitação generalizada, Miller (1996) destaca o aspecto casual e eclético da noção de aprendizagem, Huber (1996)², na linha de Argyris e Schön (1978), faz notar o défice de trabalho cumulativo e de síntese, e Moingeon e Edmondson (1996) argumentam que a variedade de definições e processos presentes na literatura pode gerar cepticismo mesmo em relação a uma proposição relativamente simples que considere a aprendizagem organizacional como fonte de vantagem competitiva. As várias abordagens surgem portanto, ainda demasiado isoladas, sendo muitas vezes difícil traçar zonas de integração.

Baseadas essencialmente em revisões da literatura, as tentativas de integração dos vários desenvolvimentos teóricos (Fiol & Lyles (1985), Dogson

² Artigo publicado originalmente na *Organization Science* (2) 1, Fevereiro 1991.

(1993), Huber (1996), Levitt & March (1996)³, Miller (1996)) têm surgido como um esforço no sentido de estabilizar conceitos e identificar alguns dos processos e factores envolvidos, com o objectivo de criar modelos mais consistentes de aprendizagem organizacional que possam no futuro vir a permitir a comprovação empírica das teorias.

Nas secções seguintes, algumas destas teorias serão abordadas mais detalhadamente, para argumentar que os programas de qualidade podem ser encarados como processos estruturados de aprendizagem organizacional, produzindo resultados ao nível da produtividade das empresas e influenciando o seu sucesso económico.

A tese defendida é a de que os programas de qualidade desencadeiam aprendizagem organizacional e de que essa aprendizagem se reflecte ao nível dos resultados financeiros obtidos após a sua implementação.

A ligação entre o TQM e a aprendizagem é apresentada a partir da convergência teórica entre as duas áreas, e a ligação aos resultados é analisada empiricamente, numa perspectiva económica (Dogson, 1993) que considera que a existência de aprendizagem numa organização pode ser assumida a partir da constatação de uma evolução favorável dos seus resultados tangíveis.

Defende-se ainda que a evolução do conceito de qualidade revela uma capacidade progressiva para ultrapassar os objectivos iniciais mais restritos de uma aprendizagem de primeira ordem (*single-loop learning*, Argyris & Schön, 1978),

³ Artigo publicado originalmente na *Annual Review of Sociology* (14), 1988.

relacionados com uma detecção e correção de erros limitada à reformulação de processos, em que permaneciam inalteradas as políticas e objectivos fundamentais da organização, e que as perspectivas da amplitude de influência da qualidade são cada vez mais abrangentes e mais próximas de uma aprendizagem de segunda ordem (*double-loop learning*, Argyris & Schön, 1978), com um impacto alargado que pode envolver rupturas e desencadear mudanças no funcionamento organizacional anterior, nas normas vigentes e nos próprios objectivos estratégicos da organização.

2. ORGANIZAÇÕES, APRENDIZAGEM E TQM: A CONFLUÊNCIA DE PERSPECTIVAS

A definição de aprendizagem organizacional envolve desde logo uma diversidade de perspectivas que tornam difícil encontrar um significado único e geral para o conceito. Esta diversidade decorre da própria diversidade de concepções de organização na literatura que, segundo Morgan (1997), são originadas por imagens ou metáforas que restringem a realidade organizacional. O valor desta restrição reside numa determinada forma de compreensão das organizações e de destaque de aspectos importantes, embora esse destaque oculte um segundo plano repleto de outras questões e crie dificuldades de integração das perspectivas. Uma análise em sobreposição pode assim contribuir para uma melhor compreensão das organizações do que aquela que poderia ser produzida através de um confronto comparativo de abordagens com vista a seleccionar a mais correcta, permitindo salvaguardar as contribuições válidas de cada uma delas.

Embora o objectivo deste trabalho se dirija essencialmente para uma análise comparativa dos resultados de desempenho que precederam e se sucederam a programas de qualidade empresariais que tenham concluído formalmente a sua fase inicial com a certificação, no sentido de podermos avaliar alterações no desempenho económico que possam ser atribuídas a este processo estruturado de aprendizagem, parece igualmente importante discutir alguns aspectos relacionados com perspectivas cujo valor explicativo se sobrepõe à dificuldade de uma comprovação empírica mais positivista.

Partindo do alinhamento de perspectivas de Argyris e Schön (1978) e das várias definições de organização e de aprendizagem apresentadas no Quadro 1, pretendemos argumentar que a amplitude de influência dos programas de qualidade, incidindo sobre vários aspectos da aprendizagem nas organizações, não se esgota nos resultados económicos, envolvendo dimensões psicológicas e de gestão, questões estruturais e sistémicas, e processos culturais e políticos.

Quadro 1. Teorias de aprendizagem organizacional

Linha central da teoria	Definição de organização	Definição de aprendizagem	Abordagens associadas
<i>Organização como grupo</i>	Conjunto de indivíduos que interagem numa base regular, com um sentimento de identidade colectiva.	Desenvolvimento das interações de forma a possibilitar a execução de tarefas colectivas.	Psicologia social.
<i>Organização como agente</i>	Instrumento para atingir objectivos, através da selecção racional dos meios adequados.	Desenvolvimento da <i>performance</i> baseado na experiência, decomponível no desenvolvimento da <i>performance</i> individual dos decisores, e codificado nos mapas, memórias e programas organizacionais.	Instrumentalismo, teoria de gestão.
<i>Organização como estrutura</i>	Concretização dos organogramas, conjunto de fluxos estruturados de informação, trabalho e autoridade.	Alteração da estrutura em resposta a mudanças internas ou exteriores.	Sociologia, teoria burocrática.
<i>Organização como sistema</i>	Entidade auto-regulada que assegura determinadas constâncias através de ciclos de acção e da detecção e correcção de erros.	Processo de auto-regulação que envolve a detecção e correcção de erros.	Cibernética, teoria da informação.
<i>Organização como cultura</i>	Pequena sociedade em que os indivíduos desenvolvem sentidos colectivos, símbolos, rituais e esquemas cognitivos que asseguram um sentido para as interações dentro da organização e para as relações desta com o exterior.	Processo de integração individual da cultura da organização. Processo de transformação dos esquemas de categorias, modelos, imagens e modalidades cognitivas, para responder a erros, anomalias e inconsistências. Processo através do qual os indivíduos tomam conhecimento de uma realidade construída colectivamente, e submetem essa realidade a uma análise crítica, procurando deliberadamente transformá-la.	Antropologia, etnometodologia, fenomenologia.
<i>Organização como política</i>	Combinação e acção recíproca de interesses rivais e do poder associado a esses interesses. Conjunto de grupos de interesse em competição pelo controlo de recursos.	Processo através do qual os membros da organização, numa acção concertada, concebem e implementam as estratégias mais adequadas para vencer as organizações rivais. Os indivíduos apercebem-se dos conflitos internos em que estão envolvidos na organização e desenvolvem progressivamente soluções de cooperação.	Teoria política, teoria dos movimentos político-sociais.

Adaptado de Argyris e Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective* (p. 321-329).

As teorias apresentadas ganham um sentido mais profundo se forem analisadas como módulos de compreensão parcial de várias dimensões de uma realidade complexa. As organizações são simultaneamente grupos de pessoas, agentes no cumprimento de objectivos, estruturas de autoridade, sistemas de interacção, e constituem culturas e dinâmicas de poder no decorrer do seu funcionamento. Um enfoque específico num destes aspectos revela uma dimensão particular das organizações. A partir destas concepções de base daquilo que são as organizações, desenvolvem-se teorias em relação aos fenómenos que emergem no seu interior. Assim, também as definições de aprendizagem organizacional se vão desenvolver de modo coerente com a perspectiva de origem, seguindo a sua linha restritiva.

A aprendizagem passa pelo desenvolvimento das interacções e das relações interpessoais dentro da organização, envolve igualmente uma formalização do conhecimento decorrente da experiência para permitir desenvolver a eficácia e eficiência da *performance*, a evolução adaptativa da estrutura em função de inflexões estratégicas de resposta à mudança, um conceito de funcionamento sistémico de auto-regulação associado à correcção da acção a partir do processamento de informação sobre os resultados, uma complexidade de sentidos colectivos em constante desenvolvimento, e dinâmicas de influência e poder ao nível da conflitualidade de interesses e dos processos de decisão.

A importância do estudo aprofundado de cada um destes aspectos das organizações e da aprendizagem legitima as suas restrições particulares. Não pode constituir, no entanto, um argumento de negação de qualquer das perspectivas ou de adopção de uma delas como a única forma correcta de compreender o funcionamento organizacional em toda a sua complexidade.

É igualmente legítimo definir uma organização como uma entidade social dirigida para determinados objectivos, ligada ao exterior, com estruturas e sistemas de acção coordenada deliberadamente concebidos (Daft, 1998), ou como um grupo social com objectivos de sobrevivência e auto-perpetuação, com fronteiras claramente demarcadas e definidas, que possui geralmente uma relação formal com o estado, que reconhece a sua existência como uma entidade social diferenciada (Pfeffer, 1997). De facto, nestas duas definições não existe uma diferença radical, e o seu valor de complementaridade surge dos aspectos não comuns, como a importância conferida ao aspecto estrutural ou ao papel do estado. É através desta complementaridade de perspectivas que pode ser construída uma compreensão cada vez mais completa e global das organizações. Weick (1979), diferencia-se ainda mais quando define organização em termos psicológicos, como uma conjugação de sentido partilhado de interpretações e procedimentos adequados, sistemas de comportamento colectivos e problemas por resolver. Aqui, o factor de destaque é a zona de sentido comum que mantém as ligações entre os indivíduos, sendo os aspectos formais da organização

considerados como parte desse sentido, concretizado através do comportamento colectivo. Finalmente, numa outra concepção, Cyert e March (1992), consideram os processos de aprendizagem de tal forma importantes que os incluem na sua definição de organização como um sistema de adaptação racional que aprende através da experiência, colocando o próprio conceito de organização sob a dependência da aprendizagem.

As definições de aprendizagem apresentadas no Quadro 2, apesar das diferentes orientações, cobrem um campo ainda mais vasto e apresentam conceitos similares aos defendidos pela gestão de qualidade total, como (1) o desenvolvimento de rotinas, (2) a detecção e correcção de erros, (3) a produção de conhecimento explícito, (4) a análise da acção em função dos resultados, (5) a integração sistémica dos processos, e (6) o desenvolvimento contínuo.

Quadro 2. Definições de aprendizagem organizacional

Autores	Aprendizagem organizacional
<i>Argyris & Schön (1978)</i>	Detecção e correcção de erros. Processo segundo o qual os membros de uma organização detectam erros ou anomalias e os corrigem através da reestruturação das teorias organizacionais de acção, incluindo os resultados desta pesquisa nos mapas e imagens organizacionais.
<i>Attewell (1996)</i>	Processo de incorporação de aptidões e novos conhecimentos individuais nas rotinas, práticas e crenças da organização, de tal forma que se tornam independentes dos indivíduos que as originaram.
<i>Brennan & Rubenstein (1995)</i>	Capacidade de gerar, adquirir, aplicar e desenvolver conhecimento.
<i>Daft & Weick (1984)</i>	Envolve o conceito de acção e baseia-se no aumento da capacidade para estabelecer relações entre as acções organizacionais e os seus resultados de retorno.
<i>Dogson (1993)</i>	Processo através do qual: (1) as organizações geram e organizam conhecimento e rotinas, integrando-os na sua cultura e nas suas actividades; e (2) desenvolvem adaptativamente a eficiência organizacional através de uma superior utilização das competências dos seus colaboradores.
<i>Fiol (1994)</i>	Desenvolvimento de uma nova diversidade de interpretações de factos e situações, e a formação de uma área de consenso em relação a essas interpretações, suficiente para gerar acção organizada.
<i>Fiol & Lyles (1985)</i>	Desenvolvimento da capacidade de compreensão, de conhecimentos, e de associações entre a eficácia das acções do passado e as acções futuras.
<i>Huber (1996)</i>	Aquisição de conhecimento, por qualquer das unidades, reconhecido como de interesse potencial para a organização.
<i>Kim (1993)</i>	Aumento da capacidade organizacional de eficácia e acção.
<i>Kofman & Senge (1993)</i>	Desenvolvimento continuado de novas capacidades.
<i>Levinthal & March (1993)</i>	Interpretação da experiência e codificação dos resultados em sucessos e insucessos, e exploração do conhecimento de outros.
<i>Levitt & March (1996)</i>	Processo dependente do passado, orientado para objectivos e baseado em rotinas. A aprendizagem reside na extracção de inferências a partir do passado, e na sua codificação em rotinas orientadoras do comportamento.
<i>Miller (1996)</i>	Aquisição de novo conhecimento por indivíduos que possuem capacidade e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisão e na influência de outros na organização.
<i>Nicolini & Meznar (1995)</i>	Uma construção social, transformação do conhecimento adquirido através da acção em conhecimento abstracto explícito.
<i>Senge (1993)</i>	Expansão continuada das capacidades para criar os resultados desejados, desenvolvimento de novos padrões expansivos de pensamento e de aspirações colectivas, que envolve uma aprendizagem sobre a forma como aprender colectivamente.

A aprendizagem pode ser desenvolvida no sentido de proporcionar uma maior flexibilidade ou uma maior rigidez do comportamento e dos processos, dependendo da forma pretendida para o funcionamento otimizado das organizações. Se por um lado diz respeito ao desenvolvimento de padrões de comportamento cada vez mais eficazes e eficientes, compreende também o desenvolvimento de novas alternativas de acção quando surgem alterações ao nível das condições e das exigências.

De acordo com a metáfora mecanicista (Morgan, 1997), são esperadas do funcionamento organizacional determinadas características como a rotinização, a eficiência, a fiabilidade e a previsibilidade.

Nas definições apresentadas, Attewell (1996), Dogson (1993) e Levitt e March (1996) referem o papel das rotinas como elementos de organização e retenção da aprendizagem, como formas de garantir a previsibilidade e mesmo a independência do conhecimento organizacional em relação ao conhecimento dos indivíduos.

As rotinas constituem uma via de codificação da aprendizagem acumulada em normas, processos organizacionais e padrões de comportamento e transferem o conhecimento individual para a organização através da formalização, constituindo um dos meios mais concretos e poderosos de estabilizar o conhecimento adquirido e de o aplicar à acção.

Se o interesse da organização ou de uma das suas unidades está na iteração de um funcionamento rígido, então o objectivo da aprendizagem consiste em encontrar as soluções mais favoráveis, aumentando a formalização e o controlo dos processos, com o objectivo de eliminar as possibilidades de surgirem soluções ou comportamentos alternativos. Este tipo de orientação surge também em algumas vertentes mecanicistas da gestão de qualidade total (Spencer, 1994), nomeadamente no desenvolvimento de uma conformidade crescente às normas e procedimentos estabelecidos. Considerando que, a curto prazo, este tipo de aprendizagem pode gerar bons resultados, é também previsível que, à medida que as rotinas se estabilizam, se tornem também cada vez mais imunes à mudança e se afirmem progressivamente como a única solução para um determinado problema, o que pode constituir um obstáculo ao desenvolvimento contínuo que se espera da aprendizagem e dos programas de qualidade total, constatando-se com alguma frequência que o próprio valor da presença e intervenção dos consultores externos se associa às dificuldades enfrentadas pelos elementos da organização quando tentam ultrapassar a sua ligação aos processos vigentes, de forma a poderem expandir a sua capacidade de concepção e encontrar novas formas de resposta aos problemas de gestão.

Os objectivos de eficiência dos programas de qualidade estão também ligados à detecção e correcção de erros nos processos de produção, e desta forma podem ser considerados como aprendizagem sob a definição de Argyris e Schön

(1978). Os erros e as práticas incorrectas envolvem custos acrescidos de aplicação de novos recursos, uma dilatação do tempo de produção, e efeitos desfavoráveis na imagem dos produtos e serviços, e da própria organização. Torna-se portanto importante gerar uma sensibilidade ao erro, através de instrumentos de controlo de qualidade que desencadeiem posteriormente a concepção de alterações ao nível dos processos, no sentido da sua eliminação.

Os programas de qualidade envolvem um elevado grau de monitorização e controlo dos processos, concretizado através de auditorias internas e externas, de verificações encadeadas e de instrumentos de análise estatística aplicados sobre os resultados. Estes procedimentos permitem analisar até que ponto as acções correntes são ou não as mais eficazes para, caso se torne necessário, conceber e implementar mudanças. Esta avaliação da qualidade dos processos a partir da análise dos resultados pode ser considerada aprendizagem, de acordo com as definições de Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985), Levinthal e March (1993) e Levitt e March (1996). Estes autores destacam a importância do estabelecimento de ligações entre as acções e os resultados, a codificação destes em categorias positivas ou negativas como sucessos ou insucessos, a transposição deste conhecimento para as rotinas e padrões de comportamento, e o seu papel na concepção da mudança, como consequência da aprendizagem, e como uma via para a obtenção de melhores resultados no futuro.

A componente de formalização de normas e procedimentos dos programas de qualidade envolve também aprendizagem, tomando como referência Brennan e Rubenstein (1995) e Nicolini e Mezner (1995), que incluem nas suas definições a capacidade de produzir e aplicar conhecimento e de o tornar explícito para que possa ser aplicado à acção de uma forma generalizada.

Finalmente, a aprendizagem organizacional e o TQM apresentam em comum um interesse fundamental no desenvolvimento progressivo das organizações. As perspectivas de Senge (1993), Kim (1993) e Kofman e Senge (1993) referem explicitamente que a aprendizagem envolve a expansão e o desenvolvimento continuado de capacidades. As linhas de desenvolvimento do TQM aproximam-se cada vez mais de uma orientação essencial para esta concepção de aprendizagem. Sitkin, Sutcliffe e Schroeder (1994) e Hackman e Wageman (1995), referem que a aplicação clássica do TQM a ambientes de trabalho com elevados níveis de controlo e baixos níveis de incerteza (uma vez que a variabilidade dos processos conduz à variabilidade dos resultados e constitui uma das causas principais de problemas de qualidade), oferece limitações quando a incerteza e as exigências de mudança aumentam. A gestão da estabilidade vs. variabilidade dos processos torna-se assim essencial quando a incerteza aumenta. A solução parece residir num aumento de flexibilidade de concepção, baseado na aprendizagem, e numa execução operacional mais próxima da estabilidade, apoiada no TQM, enquanto os resultados, mantidos sob

controlo, forem favoráveis, ou até ao desenvolvimento de uma melhor solução alternativa.

Em relação ao interesse da gestão pelo TQM, Prahalad e Krishnan (1999) apontam para a grande difusão das práticas de controlo de qualidade, implementadas em 90% das empresas da lista *Fortune 500*, referindo que o conceito de qualidade evoluiu de uma focalização inicial essencialmente interna, que visava a conformidade dos produtos com as especificações estabelecidas, associada à produção industrial, para uma perspectiva de adaptação externa, ligada ao mercado emergente dos serviços, que procurava conhecer, satisfazer e superar as expectativas dos clientes, desenvolvendo-se ainda mais recentemente uma terceira linha de evolução centrada no potencial que a inovação pode acrescentar ao conceito de qualidade.

A adaptação externa e o aumento de influência sobre a envolvente através da inovação surgem igualmente na literatura como resultados esperados da aprendizagem (Argyris & Schön, 1978; Brennan e Rubenstein, 1995; Dogson, 1993; Fiol, 1994; Fiol & Lyles, 1985, Huber, 1996; Senge, 1990; e Senge, 1993), em paralelo com os objectivos do TQM. A qualidade ultrapassa assim cada vez mais os processos internos para se voltar para o exterior da organização, com uma atenção cada vez mais direccionada para os clientes, abandonando uma visão de mudança incremental para procurar rupturas num desenvolvimento associado à inovação.

Esta evolução do conceito de qualidade é comparável a uma evolução de uma aprendizagem de primeira ordem para uma aprendizagem de segunda ordem (Quadro 3). A distinção entre estas duas categorias de aprendizagem é frequente na literatura e pode ser aplicada ao TQM, extraíndo mais do seu potencial do que o que seria permitido através de uma orientação restrita, exclusivamente interna e mecanicista.

Quadro 3 . Categorias de aprendizagem e TQM

	Aprendizagem de primeira ordem	Aprendizagem de segunda ordem
<i>Argyris & Schön (1978)</i>	<p>Single-loop learning A detecção e correção de erros situa-se ao nível dos processos e não envolve a alteração das políticas e objectivos de base da organização.</p>	<p>Double-loop learning A detecção e correção de erros envolve a modificação das normas, políticas e objectivos fundamentais da organização.</p>
<i>Dogson (1993)</i>	<p>Single-loop learning Adição de valor à base de conhecimento, competências específicas ou rotinas da organização.</p>	<p>Double-loop learning Alteração da base de conhecimento, competências específicas e rotinas da organização.</p>
<i>Fiol & Lyles (1985)</i>	<p>Aprendizagem de nível inferior Ocorre no enquadramento restrito de um determinado conjunto de normas, envolve a produção de associações e é baseada na repetição e na rotina.</p>	<p>Aprendizagem de nível superior Direcciona-se para a alteração das próprias normas, através de um processo mais cognitivo do que funcional, envolvendo o recurso a heurísticas, desenvolvimento de capacidades, <i>insights</i>, com efeitos de longo termo e um impacto alargado na organização.</p>
<i>Kim (1993)</i>	<p>Aprendizagem operacional Aquisição de competências ou <i>know-how</i>, que implica a capacidade de produção de acção.</p>	<p>Aprendizagem conceptual Aquisição de conhecimento ou <i>know-why</i>, que implica a capacidade de gerar compreensão a partir da experiência.</p>
<i>Senge (1990)</i>	<p>Aprendizagem adaptativa De carácter reactivo, baseia-se na experiência e no <i>feedback</i> para conseguir um ajustamento cada vez mais eficaz à envolvente.</p>	<p>Aprendizagem gerativa Visa a criação, a expansão de capacidades, exige novas perspectivas de visão do mundo e envolve um conhecimento profundo do sistema que produz a acção.</p>
	Aprendizagem de primeira ordem e TQM	Aprendizagem de segunda ordem e TQM
<i>Anderson, Rungtusanatham & Schroeder (1994)</i>	Visa a estabilização dos processos	Visa o estabelecimento de objectivos
<i>Hackman & Wageman (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação principal da aprendizagem para a adaptação. – Enfoque no desenvolvimento dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação principal da aprendizagem para o crescimento. – Enfoque na definição dos objectivos da organização.

A primeira destas categorias de aprendizagem, considerada como aprendizagem de primeira ordem, engloba os conceitos de *single-loop learning* (Argyris & Schön, 1978; Dogson, 1993), aprendizagem de nível inferior (Fiol & Lyles, 1985), aprendizagem operacional (Kim, 1993), e aprendizagem adaptativa (Senge, 1990). Este conceito de aprendizagem de primeira ordem compreende as mudanças que envolvem a correcção de processos ou o aumento de conhecimento, desde que estas mudanças tenham um carácter incremental e se mantenham dentro dos limites impostos pelas normas e objectivos vigentes na organização. Esta aprendizagem produz assim, essencialmente, uma evolução reactiva e adaptativa, fundamentalmente dirigida para os aspectos operacionais da actividade da organização. A aprendizagem de segunda ordem exerce uma influência mais alargada, que se estende para além do desenvolvimento dos processos e permite, de uma forma que ultrapassa uma concepção da mudança como reflexo directo do *feedback*, redefinir proactivamente os objectivos da organização, criando novas orientações e novas formas de gestão. Esta segunda categoria de aprendizagem oferece possibilidades acrescidas de diferenciação da organização no mercado e, se estes objectivos forem assumidos de uma forma alargada, promove a coesão interna e a evolução da própria cultura organizacional.

Enquanto que a aprendizagem de primeira ordem assenta na manutenção da continuidade e na evolução incremental, a aprendizagem de segunda ordem

estimula a mudança e a evolução através de alterações mais profundas que afectam as concepções de enquadramento interno e externo dos processos e da actividade global da organização.

Segundo Spencer (1994), a implementação do TQM segundo uma filosofia de gestão mecanicista revela uma visão limitada do conceito. A componente mecanicista e normativa do TQM é uma base inicial para o desenvolvimento e a aprendizagem e não o seu objectivo final. Uma abordagem exclusivamente mecanicista do TQM pode envolver riscos potenciais de aumento de eficiência através do sacrifício progressivo da eficácia global da organização e da sua capacidade de adaptação e aprendizagem. Uma abordagem de carácter organicista, pelo contrário, oferece, de acordo com o mesmo autor, uma perspectiva mais ampla para a aplicação do TQM, enfatizando as relações da organização com a envolvente, nomeadamente no que diz respeito aos seus fornecedores e clientes. Desta forma, quando os objectivos do TQM evoluem cada vez mais para a eficácia e a atenção dedicada aos processos internos é alargada ao impacto dos produtos e serviços no mercado, o valor do TQM como instrumento de gestão passa a ser extensível a uma variedade cada vez maior de áreas organizacionais como a estratégia e a própria cultura, uma vez que a amplitude da mudança implica a alteração dos valores, visando o desenvolvimento paralelo dos indivíduos e das organizações (Spencer, 1994), também considerado por Senge (1990) como um aspecto fundamental da aprendizagem.

A evolução dos conceitos de organização, aprendizagem e qualidade apresenta uma visão cada vez mais ampla e confluyente das organizações. A compreensão das várias dimensões subjacentes nestes conceitos e no funcionamento organizacional oferece novas e mais vastas possibilidades à gestão. Especificamente, os programas de qualidade podem ser desenvolvidos a partir do conhecimento produzido pela área da aprendizagem organizacional, ultrapassando concepções mecanicistas e normativas que comprometem a eficácia externa junto do mercado e colocam em risco a viabilidade das organizações a longo prazo. A orientação progressiva das organizações para o cliente abre um novo campo de possibilidades para a aprendizagem e para o TQM, através da pesquisa das expectativas do mercado em relação ao desenvolvimento dos produtos e serviços, e esta ligação cada vez maior à envolvente e a outras organizações proporciona novas fontes de conhecimento, um conhecimento passível de ser concretizado em mudanças internas.

3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E PROGRAMAS DE QUALIDADE: A GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL COMO PROCESSO ESTRUTURADO DE APRENDIZAGEM

Segundo Hackman e Wageman (1995), os principais percursores do movimento de qualidade, Juran, Ishikawa e Deming, defendem que o objectivo principal de uma organização é a sua sobrevivência e a manutenção do negócio. De acordo com este propósito torna-se importante que as organizações evoluam através de aprendizagem para manterem e desenvolverem a sua aptidão competitiva.

Os programas de gestão de qualidade total têm sido considerados como um factor influente no desenvolvimento e na eficácia organizacional (Wruck & Jensen, 1994, referidos por Hackman & Wageman, 1995), baseando-se numa expectativa de obtenção de resultados superiores através da mudança das respostas dos membros da organização (Edwards, Collinson & Rees, 1998). Esta posição é similar à defendida por Garvin (1993) de que o desenvolvimento, aquisição e transferência de conhecimento têm de exercer resultados concretos sobre a alteração dos

comportamentos e sobre as suas consequências para podermos falar de aprendizagem organizacional e não apenas de potencial de aprendizagem. Este potencial não é realizado se as organizações se restringirem apenas a uma primeira fase do processo, uma fase cognitiva de expansão e desenvolvimento do conhecimento, sem prosseguir para a fase de alteração de padrões de comportamento ou para a fase final de avaliação e constatação da superioridade dos resultados, que suporta a consolidação da mudança.

As perspectivas mais positivas sobre o TQM são contrariadas por opiniões mais cépticas, que argumentam que os programas de gestão de qualidade total constituem apenas mais uma das modas cíclicas que surgem na gestão (Hackman & Wageman, 1995) que, após um período inicial de expectativas e investimentos elevados, são abandonadas por não produzirem resultados significativos. De acordo com Garvin (1993), estes programas falham quando o compromisso com a aprendizagem não acompanha o esforço de desenvolvimento contínuo, produzindo resultados apenas na fase inicial de implementação. Existe, portanto, uma expectativa justificada da gestão em relação ao estudo e avaliação dos efeitos concretos destes programas sobre os resultados organizacionais (Spencer, 1994), necessários para suportar de uma forma objectiva as decisões de implementação do TQM.

Apesar de algum cepticismo teórico, o número de empresas portuguesas que enveredam por processos de certificação tem vindo a aumentar, o que pressupõe

que a gestão aguarda um retorno destes investimentos através de uma evolução favorável dos resultados. De acordo com os dados da Associação Portuguesa de Certificação (APCER), em 16.11.1999 existiam 914 certificações. Destas, 188 correspondiam à NP EN ISO 9001, 701 à NP EN ISO 9002 e 11 à NP EN ISO 9003⁴.

Embora a aderência das empresas nacionais ao TQM seja crescente, a argumentação da influência dos programas de qualidade total sobre os resultados organizacionais torna necessário o desenvolvimento prévio de algumas ideias sobre o significado destes programas.

De acordo com Dale e Cooper (1995), os objectivos das normas da série ISO 9000 são a garantia para o cliente de que a qualidade dos produtos ou serviços adquiridos corresponde às suas exigências. Os autores referem que as normas constituem princípios gerais de qualidade e controlo, possuindo uma flexibilidade que as torna passíveis de adaptação ao funcionamento específico de uma grande variedade de organizações. Segundo Zbaracki (1998), a implementação dos programas TQM envolve uma selecção contingencial dos elementos mais relevantes do corpo normativo e a sua aplicação à realidade concreta das organizações, num processo de construção colectiva do significado do TQM, das bases orientadoras da sua aplicação, e da

⁴ A norma NP EN ISO 9001 constitui um modelo de referência de garantia de qualidade nas áreas de concepção e desenvolvimento, produção, instalação e assistência pós-venda.

A NP EN ISO 9002 abrange apenas as áreas de produção, instalação e assistência pós-venda.

A norma NP EN ISO 9003 é ainda mais específica e visa a garantia de qualidade na inspecção e ensaios finais.

(Fonte: APCER <http://www.apcer.pt/cert.htm>)

concepção de linhas de acção concretas, muito similar às perspectivas institucionais da área da aprendizagem.

As normas ISO 9000 constituem assim uma base de partida e um suporte orientador a partir do qual cada organização poderá desenvolver o seu sistema de qualidade específico e adequado à sua actividade. A interpretação das normas e a definição operacional do próprio programa de qualidade evoluem através das trocas de informação entre os indivíduos ligados ao processo, e a sua construção é progressiva e muito provavelmente, como no caso de outras situações de gestão que envolvem aprendizagem, progride através da formação de consensos sobre o contexto e o conteúdo da informação (Fiol, 1994), considerados, respectivamente, como a harmonização das categorias que são utilizadas para comunicar visões da realidade, i.e., pelo desenvolvimento de um vocabulário comum específico, e pela estabilização da forma de construção e apresentação dos argumentos na comunicação, que pode ser concretizada, por exemplo, por uma maior rigidez ou flexibilidade das posições defendidas.

Em relação ao significado primário do conceito de qualidade, Reeves e Bednar (1994) distinguem quatro linhas essenciais de definição: (1) excelência, (2) valor, (3) conformidade com as especificações, e (4) satisfação ou superação das expectativas dos clientes. A qualidade evolui assim, de um conceito independente e abstracto de perfeição, para objectivos cada vez mais concretos e mais relacionados

com as exigências do mercado. A excelência, talvez a vertente mais abrangente do conceito, envolve as três restantes linhas de orientação do TQM. Para atingir essa excelência, as organizações devem criar valor, gerindo cada vez melhor as relações entre os seus custos de produção e os preços finais, para oferecer aos clientes a maior mais-valia possível a um preço competitivo. Este objectivo pode ser atingido através da conformidade em relação às especificações e do controlo dos processos de produção, especialmente adequado à produção em massa e às economias de escala, desde que seja garantida uma resposta de correspondência em relação às necessidades do mercado. Com o aumento do nível de exigência dos clientes, que dispõem de uma oferta cada vez mais diversificada por parte das empresas, o TQM requer agora, numa perspectiva antes apenas associada ao *marketing*, um conhecimento cada vez mais profundo desses clientes, para poder responder às suas necessidades e superar as suas expectativas através da aprendizagem e da inovação.

Uma abordagem mais detalhada do confronto entre os aspectos positivos e negativos de cada uma das linhas de definição do conceito de qualidade (Reeves & Bednar, 1994) pode ser analisada no Quadro 4.

Quadro 4. Aspectos positivos e negativos da qualidade como excelência, valor, conformidade com as especificações e satisfação ou superação das expectativas dos clientes.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<i>Qualidade como excelência</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Compromisso dos colaboradores com a visão empresarial. – Potencial de <i>marketing</i> e fidelização de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Reduzida aplicação directa e normativa em termos de gestão. – Dificuldade de mensuração e avaliação das ligações entre a qualidade e a <i>performance</i>.
<i>Qualidade como valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Direccionamento para a eficiência interna e para a eficácia externa. – Possibilita a utilização do <i>benchmarking</i> e oferece meios de aumentar a capacidade competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pode tornar-se difícil distinguir os componentes importantes para o consumidor e a sua ordem relativa de importância.
<i>Qualidade como conformidade com as especificações</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Facilidade de mensuração e avaliação através de critérios objectivos. – Aumento da eficiência. – Potencial acrescido de competição a nível global. 	<ul style="list-style-type: none"> – A objectividade dos critérios de conformidade pode colidir com a subjectividade da percepção avaliativa dos clientes. – Diminuição da capacidade de adaptação organizacional.
<i>Qualidade como satisfação ou superação das expectativas dos clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação mais forte para o mercado uma vez que a gestão considera que a avaliação final da qualidade pertence ao consumidor. – Maior ligação entre a produção e o cliente final. – Aumento da eficácia. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dificuldade de identificação dos aspectos subjectivos que são avaliados de forma positiva e negativa pelos clientes. – Dificuldade de avaliação das expectativas dos clientes.

Baseado em Reeves, C. e Bednar, D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3): 419-445.

Os programas de qualidade orientam-se assim para a gestão da eficiência e da eficácia, para a alteração dos valores vigentes, para uma progressiva aproximação dos clientes, e para o aumento da capacidade competitiva, tanto no mercado interno como no mercado externo, devido à capacidade acrescida de responder a exigências superiores de conformidade com as especificações internacionais que alarga as possibilidades de entrada em novos mercados.

Entre os aspectos negativos a ultrapassar destacam-se a necessidade de avaliação: (1) da relação entre as decisões da gestão em relação à qualidade, a sua implementação, e os resultados obtidos, e (2) das necessidades prioritárias e das expectativas dos clientes. A informação que poderá ser obtida em relação aos resultados é importante para a legitimação dos próprios programas e para a monitorização da sua evolução e correcção de eventuais disfuncionamentos, e o conhecimento mais aprofundado dos clientes e do mercado pode desencadear a concepção de novas soluções, compensando as consequências negativas dos resultados favoráveis, que podem contribuir para diminuir perversamente a capacidade de adaptação e mudança, e a pressão para a evolução.

Ainda em relação à importância da ligação ao mercado para a mudança e adaptação, Starbuck (1983) refere que determinadas orientações estratégicas focam excessivamente as organizações em alvos demasiado restritos, tornando-as incapazes de manter uma visão global que as impede de reagir a alterações importantes da

envolvente. O exemplo da Facit AB (Starbuck & Hedberg, 1977, referidos por Starbuck, 1983), é característico deste tipo de restrição perceptiva e da forma como uma persistência exagerada no desenvolvimento dos processos internos da organização pode provocar consequências graves quando deixa de corresponder à evolução das exigências do mercado.

No início dos anos 60, a análise de mercado dos gestores de topo da Facit levou-os a concluir que as calculadoras mecânicas deveriam passar a constituir a sua principal linha de produtos, transferindo para um plano secundário as linhas de máquinas de escrever, computadores e mobiliário e equipamento de escritório. Os programas de desenvolvimento tecnológico e o reforço do investimento produziram resultados e, durante a década de 60, a Facit possuía as melhores calculadoras do mercado e os mais baixos custos de produção do seu segmento. Em 1970, empregava 14.000 pessoas, distribuídas por 20 unidades de produção localizadas em cinco países e, de acordo com uma estratégia de crescimento internacional, mantinha escritórios comerciais em 15 países.

A Facit AB era então uma empresa em expansão e dominava realmente o mercado, mas o seu próprio sucesso produziu um efeito inesperado, impedindo os gestores de prever as implicações do aumento crescente dos valores de vendas das calculadoras electrónicas, que começavam então a surgir, e de inflectir a sua estratégia para conquistar esse novo mercado em emergência que ameaçava o seu domínio no

futuro. Com um direccionamento de especialização cada vez mais rígido e restrito que produzia resultados cada vez mais favoráveis (custos reduzidos, rapidez de resposta, uma baixa frequência de deficiências de fabrico e um *know-how* específico muito desenvolvido em relação à concorrência), os responsáveis da Facit presumiram erradamente a continuidade da preferência dos consumidores pelas calculadoras mecânicas face às novas alternativas electrónicas, e recusaram aceitar a realidade mesmo quando a procura de calculadoras mecânicas começou a decair perigosamente. A situação agravou-se cada vez mais e, confrontada com a perspectiva da falência, a empresa acabou por ser vendida. Após a venda constatou-se que, além da diminuição progressiva dos quadros de engenheiros electrónicos em relação aos de engenheiros mecânicos, e do seu afastamento para actividades secundárias, neutralizando um recurso essencial para a inversão da situação, a gestão tinha encerrado as fábricas de máquinas de escrever e de mobiliário de escritório para manter em funcionamento as unidades de produção de calculadoras, subestimando o facto de as encomendas destas linhas de produtos consideradas como secundárias excederem respectivamente o triplo e o dobro da capacidade das linhas de produção.

Em síntese, na Facit AB, embora não existisse uma impermeabilidade perceptiva relativamente à informação do exterior, essa informação não exerceu consequências sobre a acção devido à resistência no ajustamento dos quadros de realidade internos à realidade de uma envolvente em mudança, através do menosprezo

de informação contraditória por parte da gestão e da sua persistência na manutenção do *status quo*, que conduziu a Facit a uma situação terminal.

Este caso é similar ao apresentado por Stacey (1998), quando analisa a intervenção de uma equipa de consultores na Enigma Chemicals. Esta empresa de grande dimensão dominava, numa posição privilegiada de quase monopólio, um segmento restrito do mercado de produtos químicos. Esta posição era garantida pelas patentes de alguns desses produtos, patentes essas que iriam manter-se ainda durante aproximadamente uma década. Quando expirassem, era previsível uma competição ameaçadora e um declínio progressivo das vendas. A situação era conhecida pela gestão, que recorreu a uma equipa de consultores para estudar os factores de bloqueio a tentativas anteriores de reorientação estratégica, que impediam a empresa de se preparar para o difícil cenário antecipado para quando as patentes expirassem. O trabalho dos consultores desenvolveu-se em duas vertentes. A primeira consistia num programa alargado de entrevistas semi-estruturadas, envolvendo gestores de todos os níveis, sobre vários aspectos do funcionamento organizacional e num questionário de aplicação alargada a uma grande amostra de colaboradores, que visava identificar a cultura organizacional da empresa. Numa segunda vertente foi utilizada uma abordagem clínica, através de um conjunto de vinte e cinco entrevistas não-estruturadas com gestores de topo, em que estes eram apenas convidados a apresentar opiniões sobre o seu trabalho na Enigma Chemicals.

Os resultados do questionário revelaram-se incapazes de identificar a cultura da Enigma, apesar de as entrevistas com os gestores indicarem uma cultura muito coesa através da empresa. A hipótese defendida por Stacey (1998) de que a imutabilidade da Enigma é garantida por um poderoso sistema psicodinâmico que se auto-perpetua e auto-reforça, bloqueando a mudança organizacional através de uma combinação paradoxal entre um apoio tácito e explícito a essa mudança e um comportamento real que a inviabiliza, subvalorizando as informações e os riscos relativos a um cenário futuro ameaçador, torna ainda mais clara a importância das consequências que a impermeabilidade perceptiva e interpretativa em relação à informação proveniente do exterior podem assumir nas organizações, principalmente quando esta informação exige mudanças radicais na estratégia da empresa.

Estes casos revelam que a análise regular do mercado não é suficiente e que a forma como a gestão utiliza esse conhecimento nas suas decisões e na sua acção é essencial para estimular a aprendizagem e o desenvolvimento e implementação de novas soluções, sublinhando os riscos da resistência à aprendizagem ao nível da estratégia e da cultura da organização. No entanto, a aquisição de conhecimento permanece como a base fundamental do processo de aprendizagem, a partir da qual decorrem a sua difusão e interpretação internas, que culminam na retenção do conhecimento explícito na memória organizacional, tornando possível a sua recuperação futura (Huber, 1996). Segundo Dean e Bowen (1994), os programas

TQM regem-se por uma prioridade da orientação para o cliente, que visa concretizar as suas necessidades e expectativas em especificações de produção e de serviço, para desencadear o desenvolvimento de mudanças no sentido da criação de condições para que, através do trabalho das equipas internas, que não excluem no entanto a participação directa de clientes e fornecedores, essas necessidades e expectativas possam ser correspondidas pela organização. Os programas de qualidade oferecem assim uma estrutura de suporte aos processos de aprendizagem organizacional através da sua ênfase na recolha de informação e na sua ligação a acções concretas cujos resultados são posteriormente avaliados, constituindo portanto uma alternativa de gestão da aprendizagem. Os resultados dessa aprendizagem podem mesmo ser estendidos à própria estratégia, embora segundo Dean e Bowen (1994) num sentido restrito, uma vez que o TQM influencia essencialmente a forma como as unidades de negócio respondem às necessidades de um conjunto específico de clientes, e não a definição dos segmentos de mercado em que a organização deve intervir, que decorrem da sua estratégia global.

De acordo com Hackman e Wageman (1995), os programas TQM assentam em quatro pressupostos fundamentais.

Em primeiro lugar surge um argumento baseado no interesse financeiro, uma vez que se assume que os custos do mau funcionamento organizacional (em termos de deficiências dos produtos e serviços, redundância e repetição de processos,

erosão da imagem dos produtos e serviços e da própria organização, custos acrescidos de assistência pós-venda e perda de clientes) são superiores aos custos de desenvolvimento de processos de funcionamento de elevada qualidade.

Um segundo argumento diz respeito a uma rentabilização superior do potencial humano da organização, uma vez que se pressupõe que os membros da organização desenvolverão naturalmente a qualidade, se tiverem instrumentos, formação, autonomia e suporte da gestão para o fazer. O envolvimento dos colaboradores e o seu compromisso com a aprendizagem são considerados como factores fundamentais para o desenvolvimento e, na sua ausência, a mudança não ultrapassará um significado cosmético, sem projecção nos resultados (Garvin, 1993).

Em terceiro lugar surge uma visão sistémica das organizações, através do desenvolvimento das sinergias extraídas da interdependência dos seus componentes, envolvendo os membros das várias unidades organizacionais na concepção de processos de produção mais fluidos, isto é, mais rápidos, mais eficazes, e mais eficientes.

Finalmente, surge como pressuposto um maior envolvimento da gestão de topo, que assume a responsabilidade final pelos programas e pelos seus resultados, sendo confrontada com maiores exigências de concepção e de reestruturação dos processos de trabalho e dos sistemas organizacionais.

Estes pressupostos assumem uma rentabilização múltipla dos recursos da organização, nomeadamente dos seus investimentos financeiros, do potencial dos membros da organização, do funcionamento sistémico das unidades e sub-unidades, e das capacidades da gestão de topo. Desta forma, uma visão redutora dos programas de qualidade a um conjunto de decisões de gestão relacionadas apenas com o desenvolvimento dos processos é claramente ultrapassada, uma vez que o seu impacto se estende a múltiplas áreas e dimensões da organização, envolvendo inclusivamente expectativas em relação à obtenção de melhores resultados financeiros globais, directamente relacionados com uma superior gestão dos recursos, ou indirectamente, decorrentes da evolução da imagem da organização no mercado, e da sua influência positiva previsível sobre as vendas.

Um dos elos mais explícitos de ligação dos programas de qualidade à aprendizagem organizacional está entre os próprios princípios de mudança TQM referidos por Hackman e Wageman (1995), que envolvem, para além do (1) enfoque nos processos de trabalho, (2) da análise e controlo da variabilidade do funcionamento, e (3) do esforço de gestão dos programas através de dados objectivos, (4) a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos.

O desenvolvimento através da aprendizagem e os programas TQM possuem áreas comuns em vários aspectos, incluídos em algumas definições de aprendizagem organizacional, como a de Argyris e Schön (1978), que referem a

detecção e correcção de erros e a alteração dos padrões de acção, a de Atewell (1996), que incide na integração de aptidões e conhecimento individuais nas rotinas organizacionais, tornando-os assim independentes dos indivíduos, ou a de Levitt e March (1996), que a apresentam como dependente da análise da acção passada, uma análise que produz conhecimento passível de ser integrado no desenvolvimento das rotinas ou dos padrões de comportamento organizacionais.

No entanto, apesar de a aprendizagem organizacional e os programas TQM serem geralmente encarados de uma forma positiva, é importante, como referem Hackman e Wageman (1995), saber se o TQM gera de facto resultados organizacionais superiores, apesar das expectativas das abordagens clássicas de Deming, Ishikawa e Juran, de uma melhor capacidade de resposta às exigências dos clientes, de um acréscimo da capacidade de *performance* organizacional, e de um aumento do conhecimento e dos níveis de satisfação dos elementos da organização.

Para além de um valor de expectativa no desenvolvimento de rotinas de eficácia e eficiência superiores e de melhores resultados, a extensão do potencial do TQM envolve uma mudança contínua e global e responde, segundo Zbaracki (1998), a uma necessidade de encontrar novas e melhores formas de gerir as organizações.

A comprovação das consequências do TQM sobre os resultados torna-se assim necessária para ultrapassar o espaço que separa o valor institucional destes

programas como boas práticas de aceitação generalizada (Zbaracki, 1998), e o seu valor efectivo e tangível para a organização.

Fundamentada a importância da ligação dos programas TQM aos resultados organizacionais, o objectivo deste estudo reside na avaliação comparativa dos resultados de uma amostra de empresas nos anos anterior e posterior à obtenção da certificação, no período de 1991 a 1998, que, simultaneamente, estivessem incluídas nas 500 maiores empresas da lista *Fortuna 500*. A análise incidirá sobre indicadores de eficiência e de eficácia (valor acrescentado e vendas, respectivamente), e sobre as relações destes indicadores com a evolução do número de efectivos (valor acrescentado *per capita* e vendas *per capita*), para avaliar se os programas de qualidade poderão ter exercido uma influência positiva sobre os resultados empresariais.

4. MÉTODO

4.1. Amostra

A amostra foi constituída por 78 empresas a operarem em Portugal, e os resultados analisados correspondem ao período de 1991 a 1998, ambos inclusivé. De acordo com os critérios de amostragem, as empresas deveriam: (1) estar incluídas na lista de certificações NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9002 da APCER; (2) ter obtido a certificação no período de 1992 a 1997, ambos inclusivé; e, (3) constar na lista *Fortuna 500* no ano anterior e posterior ao ano de certificação, no caso de empresas com uma única certificação (no caso de empresas com certificações múltiplas, foi considerado o ano correspondente à média das várias certificações, que deveria estar igualmente compreendido no período considerado). Nos Quadros 5, 6 e 7, e Figuras 1, 2 e 3, é apresentada a distribuição das certificações das empresas que constavam da amostra pelos vários anos do período em estudo.

Quadro 5. Certificações NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9002

<i>Ano</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<i>Número de certificações</i>	5	11	11	14	23	14

Quadro 6. Certificações NP EN ISO 9001

<i>Ano</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<i>Número de certificações</i>	2	5	7	4	8	3

Quadro 7. Certificações NP EN ISO 9002

<i>Ano</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<i>Número de certificações</i>	3	6	4	10	15	11

Figura 1. Certificações NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 9002

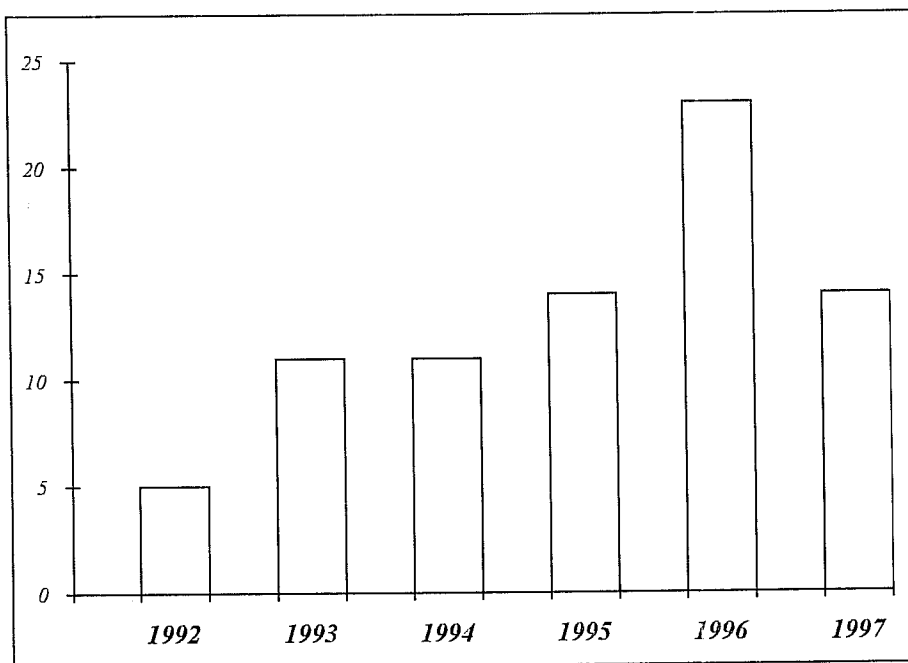


Figura 2. Certificações NP EN ISO 9001

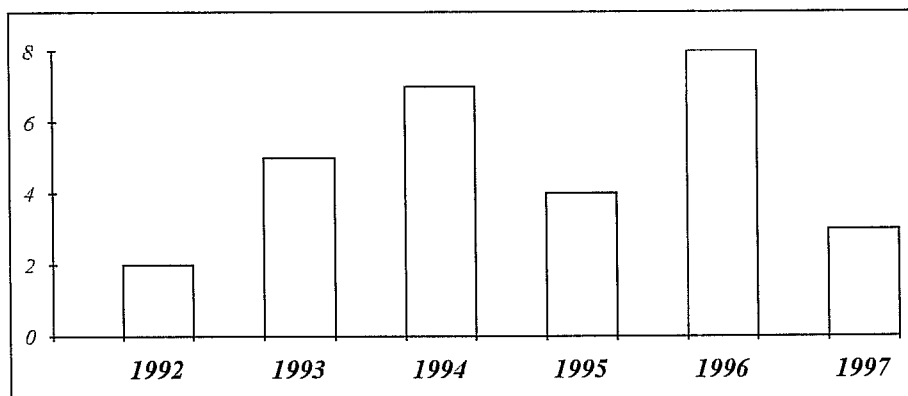
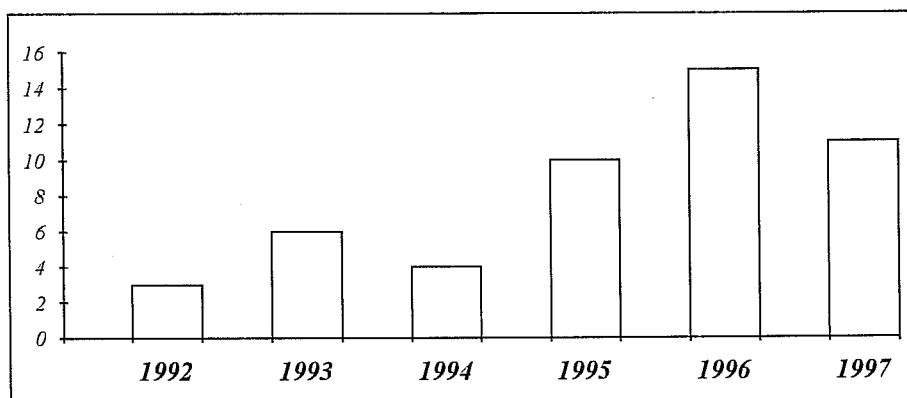


Figura 3. Certificações NP EN ISO 9002



Conjugados os critérios de amostragem, constituíram-se listas de certificação para a NP EN ISO 9001 (29 empresas) e para a NP EN ISO 9002 (49 empresas). Duas das empresas surgem em ambas as listas de certificação, tendo os seus resultados sido considerados de forma independente para a análise global dos indicadores na amostra.

4.2. Procedimento

A partir do conjunto base de empresas da lista de certificações da APCER, foram extraídos os valores de vendas, valor acrescentado bruto e o número de efectivos daquelas que constavam simultaneamente na lista *Fortuna 500*, no ano antecedente e subsequente ao ano considerado para a certificação. Algumas das empresas possuíam várias certificações e, em relação a essas, o ano considerado foi obtido através da média dos anos dos vários certificados. Estes indicadores avaliam a eficácia (vendas) e a eficiência (valor acrescentado bruto) global das empresas, e divididos pelo número de efectivos, oferecem-nos resultados *per capita*, permitindo relacionar os referidos indicadores com a componente de recursos humanos.

5. RESULTADOS

Os valores de vendas das empresas no ano anterior à certificação pela norma ISO 9001 variam entre os 4.360 e os 529.805 milhares de contos. No ano seguinte à certificação o valor mínimo de vendas situou-se em 5.000 e o valor máximo em 695.063 milhares de contos. Estes valores, associados a valores médios de 33.948 e 43.978 milhares de contos e desvios-padrão de 97.141 e 127.330 milhares de contos, para o ano anterior e posterior à certificação, respectivamente, oferecem-nos uma imagem da grande variação entre as empresas da amostra certificadas pela norma ISO 9001, devida também, em parte, aos diferentes anos em que foram certificadas.

O carácter heterogéneo da amostra revela-se igualmente na análise do valor acrescentado. Assim, e ainda apenas para as empresas certificadas pela norma ISO 9001, os valores médios do valor acrescentado bruto (VAB) anterior à certificação oscilam de um mínimo de 984 a um máximo de 283.964 milhares de contos, com um VAB médio de 16.326 e um desvio-padrão de 53.014 milhares de

contos. Estes valores sobem no ano subsequente ao da certificação entre um mínimo de 1.309 e um máximo de 361.601 milhares de contos, com a média calculada em 19.785 e o desvio-padrão em 67.334 milhares de contos.

No que diz respeito ao número de efectivos, nas empresas certificadas pela norma ISO 9001, os valores oscilam entre os 60 e os 16.041 trabalhadores para o ano antecedente à certificação e os 78 e os 16.706 trabalhadores no ano subsequente. Devido à grande amplitude do intervalo, os valores médios anteriores de 1.294 e posteriores de 1.306 trabalhadores revelam-se claramente inferiores aos desvios-padrão obtidos, de 2.975 e 3.078 trabalhadores, respectivamente.

Estes resultados retiram algum significado a uma análise baseada apenas nos valores centrais do conjunto, fazendo sentido, além disso, uma análise comparativa da evolução dos resultados de cada uma das empresas antes e depois da certificação.

Os diferentes anos em que a certificação foi obtida, adicionando extensão ao período de análise, contribuem para anular possíveis efeitos de uma conjuntura económica favorável ou desfavorável que poderiam ser responsáveis pelas diferenças encontradas.

Estes argumentos são igualmente adequados às empresas certificadas pela norma ISO 9002, cujos valores surgem nos Quadros 8, 9 e 10.

Quadro 8. Evolução dos valores de vendas nas empresas certificadas pela norma ISO 9002

<i>Vendas</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	4.972	809.591	42.901	117.190
<i>Ano subsequente à certificação</i>	5.503	766.878	48.500	114.211

Valores em milhares de contos

Quadro 9. Evolução do valor acrescentado bruto nas empresas certificadas pela norma ISO 9002

<i>Valor acrescentado bruto</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	715	85.892	10.445	20.008
<i>Ano subsequente à certificação</i>	436	94.991	11.120	21.510

Valores em milhares de contos

Quadro 10. Evolução do número de trabalhadores nas empresas certificadas pela norma ISO 9002

<i>Número de trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	38	7.500	914	1.267
<i>Ano subsequente à certificação</i>	38	8.603	924	1.357

A análise dos resultados das empresas em relação às três variáveis originais foi efectuada através do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon. Os valores encontrados podem ser consultados no Quadro 11, para as empresas certificadas pela norma ISO 9001, e no Quadro 12, para as empresas certificadas pela norma ISO 9002.

**Quadro 11. Evolução das vendas, valor acrescentado bruto e número de trabalhadores
Empresas certificadas pela norma ISO 9001
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon**

<i>ISO 9001</i>		Z	p
Vendas	<i>Teste dos Sinais</i>	3,34	0,0008*
	<i>Teste Wilcoxon</i>	3,32	0,0009*
Valor acrescentado bruto	<i>Teste dos Sinais</i>	3,34	0,0008*
	<i>Teste Wilcoxon</i>	3,02	0,003*
Número de trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	1,86	0,63
	<i>Teste Wilcoxon</i>	1,35	0,18

* $p < 0,01$

**Quadro 12. Evolução das vendas, valor acrescentado bruto e número de trabalhadores
Empresas certificadas pela norma ISO 9002
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon**

<i>ISO 9002</i>		Z	p
Vendas	<i>Teste dos Sinais</i>	4,00	0,00006**
	<i>Teste Wilcoxon</i>	3,81	0,0001**
Valor acrescentado bruto	<i>Teste dos Sinais</i>	1,71	0,08
	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,00	0,04*
Número de trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	1,03	0,30
	<i>Teste Wilcoxon</i>	0,75	0,45

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Os resultados dos testes são conclusivos em relação às diferenças dos valores de vendas antes e depois da certificação para ambos os grupos de empresas. Tanto para as empresas certificadas pela norma ISO 9001 como para as certificadas pela norma ISO 9002, as diferenças revelam-se significativas para $p < 0,01$, quer no Teste dos Sinais quer no Teste Wilcoxon. Se acrescentarmos a esta constatação de diferenças uma comparação entre os valores médios de vendas obtidos antes e depois da certificação podemos verificar que a média de vendas aumentou 10.030 milhares de contos no grupo de empresas certificadas pela norma ISO 9001, e 5.599 milhares de contos para as certificadas pela norma ISO 9002.

Embora este crescimento não possa ser directamente associado à certificação de uma forma absolutamente clara, uma vez que não foram isoladas outras variáveis que pudessem ter exercido influência sobre as vendas, a diversidade de sectores de actividade das empresas analisadas e os diferentes anos em que foram certificadas, mantém presente a legitimidade da ligação entre ambos os factos.

No que diz respeito ao valor acrescentado bruto, as diferenças foram mais evidentes no grupo certificado pela norma ISO 9001. Estas diferenças foram significativas para $p < 0,01$ em ambos os testes, e o crescimento médio do VAB foi favorável em 3.459 milhares de contos. Para as empresas certificadas pela norma ISO 9002 a diferenciação surge apenas no Teste Wilcoxon, e menos claramente ($p <$

0.05). Ainda assim a evolução é positiva, com um valor médio de 675 milhares de contos.

Quanto ao número de trabalhadores não se verificaram alterações significativas em nenhum dos testes, com as médias a subirem apenas uma dezena de efectivos, de 914 no ano anterior à certificação, para 924 no ano posterior.

**Quadro 13. Vendas e valor acrescentado bruto *per capita*
Empresas certificadas pela norma ISO 9001
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon**

<i>ISO 9001</i>		Z	p
Vendas/ Número de Trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	2,97	0,003**
	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,82	0,005**
Valor acrescentado bruto/ Número de Trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	2,60	0,009**
	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,28	0,02*

* p < 0,05

** p < 0,01

**Quadro 14. Vendas e valor acrescentado *per capita*
Empresas certificadas pela norma ISO 9002
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon**

<i>ISO 9002</i>		Z	p
Vendas/ Número de Trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	4,00	0,00006**
	<i>Teste Wilcoxon</i>	3,86	0,0001**
Valor acrescentado bruto/ Número de Trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	3,14	0,002**
	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,09	0,04*

* p < 0,05

** p < 0,01

Quadro 15. Evolução dos valores de vendas *per capita* nas empresas certificadas pela norma ISO 9001

<i>Vendas/Número de Trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	5,4	184,5	37,5	44,0
<i>Ano subsequente à certificação</i>	6,1	418,9	56,5	92,3

Valores em milhares de contos *per capita*

Quadro 16. Evolução do valor acrescentado bruto *per capita* nas empresas certificadas pela norma ISO 9001

<i>VAB/ Número de Trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	2,2	71,3	11,4	13,6
<i>Ano subsequente à certificação</i>	2,7	97,3	14,3	19,3

Valores em milhares de contos *per capita*

Quadro 17. Evolução dos valores de vendas *per capita* nas empresas certificadas pela norma ISO 9002

<i>Vendas/Número de Trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	5,4	613,5	64,9	111,5
<i>Ano subsequente à certificação</i>	5,7	622,5	76,0	121,4

Valores em milhares de contos *per capita*

Quadro 18. Evolução do valor acrescentado bruto *per capita* nas empresas certificadas pela norma ISO 9002

<i>VAB/ Número de Trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	1,9	363,1	22,5	60,9
<i>Ano subsequente à certificação</i>	1,9	242,5	16,1	34,8

Valores em milhares de contos *per capita*

Foram encontradas diferenças significativas em relação a ambos os indicadores *per capita*, tanto no Teste dos Sinais como no Teste Wilcoxon (Quadros 13 e 14).

As médias de vendas *per capita* subiram substancialmente de 37,5 para 56,5 milhares de contos *per capita* para as empresas certificadas pela norma ISO 9001 (Quadro 15), e de 64,9 para 76,0 milhares de contos *per capita* no grupo das certificadas pela norma ISO 9002 (Quadro 17), uma diferença significativa para os dois testes utilizados ($p < 0,01$, Quadros 13 e 14).

Quanto ao segundo indicador, o valor acrescentado bruto *per capita* apresentou uma evolução positiva significativa apenas para as empresas certificadas através da norma ISO 9001, com um crescimento da média de 11,4 para 14,3 milhares de contos *per capita* ($p < 0,01$ no Teste dos Sinais e $p < 0,05$ no Teste Wilcoxon, Quadros 13 e 16).

Para as empresas certificadas pela norma ISO 9002, verificou-se um decréscimo igualmente significativo do valor acrescentado bruto *per capita* ($p < 0,01$ no Teste dos Sinais e $p < 0,05$ no Teste Wilcoxon, Quadro 14), de um valor médio de 22,5 milhares de contos *per capita* no ano antecedente à certificação, para 16,1 milhares de contos *per capita*, no ano subsequente (Quadro 18).

Esta queda da média terá sido influenciada pela queda do valor máximo registado, de 363,1 milhares de contos *per capita* no ano antecedente à certificação,

para 242,5 milhares de contos *per capita* no ano subsequente (Quadro 18). No entanto, apesar de o desvio-padrão cair quase para metade (60,9 milhares de contos *per capita* no ano antecedente versus 34,8 milhares de contos *per capita* no ano subsequente, Quadro 18), as medianas mantiveram-se similares (7,1 milhares de contos *per capita* no ano antecedente e 6,9 milhares de contos *per capita* no ano subsequente). Confirmadas as distribuições verificou-se que duas das empresas apresentaram quedas importantes no valor acrescentado *per capita*, de 163,8 para 41,6 milhares de contos *per capita* no primeiro caso e de 363,0 para 49,4 milhares de contos *per capita* no segundo, valores aos quais podem ser atribuídas as alterações na média e no desvio-padrão.

Os cálculos efectuados sobre uma amostra reduzida, excluindo os valores referentes a essas duas empresas, revelam uma subida significativa do valor acrescentado bruto *per capita* do ano antecedente para o ano subsequente à certificação (os valores médios passam de 12,2 para 14,8 milhares de contos *per capita*, $p < 0,01$ tanto no Teste dos Sinais como no Teste Wilcoxon, Quadros 19 e 20), no grupo de certificações referente à norma ISO 9002.

**Quadro 19. Valor acrescentado bruto *per capita*
Empresas certificadas pela norma ISO 9002 - Amostra reduzida
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon**

<i>ISO 9002</i>		Z	p
Valor acrescentado bruto/ Número de Trabalhadores	<i>Teste dos Sinais</i>	3,5	0,0005*
	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,7	0,006*

* $p < 0,01$

**Quadro 20. Evolução do valor acrescentado bruto *per capita*
nas empresas certificadas pela norma ISO 9002 - Amostra reduzida**

<i>VAB/ Número de Trabalhadores</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>Ano antecedente à certificação</i>	1,9	199,3	12,2	28,5
<i>Ano subsequente à certificação</i>	1,9	242,5	14,8	35,0

Valores em milhares de contos *per capita*

A mediana manteve-se muito similar após a redução artificial da amostra, com 7,0 milhares de contos *per capita* no ano antecedente e 6,8 milhares de contos *per capita* no ano seguinte.

Quadro 21. Vendas *per capita*
Empresas certificadas pela norma ISO 9001 - Amostra reduzida
Resultados do Teste dos Sinais e do Teste Wilcoxon

<i>ISO 9001</i>		Z	p
Vendas/	<i>Teste dos Sinais</i>	2,55	0,01*
Número de Trabalhadores	<i>Teste Wilcoxon</i>	2,25	0,02*

* $p < 0,05$

Este procedimento tinha já sido utilizado para confirmar a significância da evolução favorável das vendas *per capita* das empresas certificadas pela norma ISO 9001, que apresentavam igualmente uma diferença notória entre os valores máximos do ano antecedente e do ano subsequente à certificação (de 184,5 para 418,9 milhares de contos *per capita*, Quadro 15). Neste caso, a análise da amostra reduzida artificialmente confirmou a subida, embora já não ao nível dos anteriores valores de p (inferiores a 0,01), no Teste dos Sinais e no Teste Wilcoxon (Quadro 21).

Os resultados confirmam assim, no seu conjunto, as hipóteses de que existem diferenças significativas nos níveis de eficácia e eficiência das empresas antes

e depois de enveredarem por programas de gestão de qualidade e pela certificação. A variação percentual dos valores médios dos indicadores, apresentada no Quadro 22, oscila entre os 7% e os 51% (tendo em conta os valores corrigidos no caso do VAB *per capita* do grupo ISO 9002).

Quadro 22. Variação percentual dos valores médios dos indicadores

	<i>Valores médios dos indicadores</i>		
	Ano antecedente	Ano subsequente	Variação percentual
<i>ISO 9001</i>			
<i>Vendas</i>	34.948	43.978	30%
<i>VAB</i>	16.326	19.785	21%
<i>Vendas per capita</i>	37,5	56,5	51%
<i>VAB per capita</i>	11,4	14,3	25%
<i>ISO 9002</i>			
<i>Vendas</i>	42.901	48.500	13%
<i>VAB</i>	10.445	11.120	7%
<i>Vendas per capita</i>	64,9	76,0	17%
<i>VAB per capita*</i>	22,5 (12,2)	16,1 (14,8)	-28% (21%)

Vendas e VAB: Valores em milhares de contos

Vendas per capita e *VAB per capita*: Valores em milhares de contos *per capita*

* Os valores entre parêntesis referem-se à amostra reduzida.

Estas diferenças evoluem no sentido ascendente, ou seja, as empresas analisadas aumentaram as suas vendas e valor acrescentado bruto totais e as suas vendas e valor acrescentado bruto *per capita* do ano antecedente para o ano subsequente à certificação.

6. DISCUSSÃO

Pretendeu-se com este trabalho proporcionar uma avaliação empírica da implementação dos programas TQM, e aproximar, em termos teóricos, a gestão da qualidade e a aprendizagem organizacional, procurando potenciais fontes de sinergia entre as duas áreas.

Os resultados obtidos revelaram uma subida dos indicadores analisados para as empresas da amostra, no período que compreende o ano anterior e o ano posterior à certificação através das normas ISO 9001 e ISO 9002.

Apesar de não ser possível estabelecer com este estudo uma ligação directa entre a certificação e a evolução favorável dos indicadores (vendas, valor acrescentado bruto, vendas *per capita* e valor acrescentado bruto *per capita*), a variedade de empresas incluídas na lista *Fortuna 500*, a extensão do período analisado (1991-1998), e a estabilidade do número de efectivos, que influencia os indicadores *per capita*, surgem como argumentos favoráveis em relação à viabilidade das hipóteses de influência positiva dos programas de gestão de qualidade e certificação sobre a

eficácia e eficiência organizacionais, defendida por várias abordagens na área da qualidade (Reeves & Bednar, 1994).

Embora seja importante, em primeiro lugar, verificar se surgem efectivamente resultados superiores a partir dos programas de gestão de qualidade total (Hackman & Wageman, 1995), Dean e Bowen (1994) referem, no entanto, que a teoria actual sobre o TQM não consegue ainda explicar suficientemente as razões pelas quais estes programas obtêm ou não sucesso nas organizações.

Se, para manter a sua competitividade, as organizações têm de conseguir melhorar continuamente os seus processos e os seus resultados (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994), grande parte destas empresas conseguiram-no. Além de permanecerem incluídas na lista *Fortuna 500* após a certificação, 81% aumentaram os seus resultados de vendas e 70% melhoraram o valor acrescentado bruto, do ano antecedente para o ano subsequente à certificação.

A partir dos resultados obtidos, as expectativas de sucesso destes programas parecem de alguma forma fundamentadas. É, no entanto, compreensível que estes resultados sejam variáveis de organização para organização, uma vez que a adaptação das normas de referência é necessariamente contingencial, e que o sucesso dos programas dependerá fundamentalmente da capacidade de cada organização para criar o seu próprio sistema de qualidade, adequado ao seu funcionamento particular, e

para desencadear uma mudança global baseada na aprendizagem, com o objectivo de alterar e desenvolver as formas de gestão existentes (Zbaracki, 1998).

O desenvolvimento da gestão terá de acompanhar a evolução dos mercados e da concorrência e, nesse sentido, os programas de qualidade deverão ser cada vez mais orientados por uma perspectiva de aprendizagem e de ligação com a envolvente. Sitkin, Sutcliffe e Schroeder (1994) sugerem que a ênfase atribuída ao controlo nas abordagens mais tradicionais do TQM se torna inadequada quando a incerteza é elevada, apresentando uma abordagem contingencial orientada para o controlo apenas em condições de incerteza reduzida, por exemplo em processos repetitivos, e uma orientação para a aprendizagem em condições de incerteza elevada, como no caso de unidades de investigação e desenvolvimento. A inadequação de uma orientação exclusiva para o controlo terá uma tendência para aumentar, cada vez mais confrontada com as exigências que as envolventes exercem sobre as organizações, que apontam para o agravamento da incerteza e para a redução do potencial adaptativo de uma gestão baseada na estabilidade. O TQM deverá, assim, evoluir da sua orientação clássica para a redução da variabilidade, e assumir um carácter de maior flexibilidade, necessário para gerir a instabilidade e a incerteza. De acordo com estes autores, esta evolução reside numa orientação do TQM para a aprendizagem, que surge como alternativa a uma orientação essencial para o controlo, que se generalizou na

implementação destes programas, e que poderá explicar parcialmente alguns dos casos em que estes não produziram resultados efectivos.

A análise de Sitkin, Sutcliffe e Schroeder (1994) direcciona-se para a génese de uma abordagem contingencial do TQM, que possa permitir identificar as condições de incerteza em que estes programas obtêm resultados mais ou menos favoráveis com uma orientação para o controlo (TQC⁵), ou para a aprendizagem (TQL⁶). A resposta às necessidades actuais de compatibilizar, por um lado, as necessidades de estabilidade e fiabilidade e, por outro, as necessidades de exploração e de inovação, exige da gestão tanto o exercício do controlo como a estimulação da capacidade de aprendizagem, que devem ser combinadas de acordo com as condições de instabilidade e incerteza em que a organização opera, mantendo os princípios fundamentais do TQM de: (1) satisfação do cliente, (2) desenvolvimento contínuo, e (3) concepção sistémica da organização, (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994). O que pode contribuir para diferenciar os resultados dos programas de qualidade nas empresas não são tanto os princípios fundamentais do TQM, mas as interpretações suscitadas por estes dentro de uma linha de gestão orientada para o controlo ou, de uma outra, orientada para a aprendizagem (Quadro 23).

⁵ *Total Quality Control*

⁶ *Total Quality Learning*

Quadro 23. Interpretações dos princípios do TQM numa gestão de qualidade orientada para o controlo (TQC) e numa gestão de qualidade orientada para a aprendizagem (TQL)

	Orientação para o controlo (TQC)	Orientação para a aprendizagem (TQL)
<i>Satisfação do cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Acompanhamento e avaliação das necessidades conhecidas dos clientes. – Utilização do <i>benchmarking</i> para um melhor conhecimento dessas necessidades. – Ênfase na resposta às necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pesquisa de novas necessidades e de novos clientes. – Investigação do significado das necessidades para os clientes. – Estimulação de novas necessidades e de mais elevados níveis de satisfação.
<i>Desenvolvimento contínuo</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Exploração das competências e recursos existentes. – Desenvolvimento do controlo e da fiabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Exploração de novas competências e recursos. – Desenvolvimento da aprendizagem e da flexibilidade.
<i>Concepção sistémica da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizagem de primeira ordem (<i>single-loop learning</i>), baseada no <i>feedback</i>. – Ênfase na participação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizagem de segunda ordem (<i>double-loop learning</i>). – Ênfase na diversidade.

Adaptado de Sitkin, S., Sutcliffe, K. & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3), p. 546.

Dessa forma, um mesmo conjunto de princípios associados à gestão da qualidade pode originar resultados muito diferentes sob o enquadramento e a orientação de interpretações diferentes.

O significado da satisfação do cliente, numa perspectiva de orientação para o controlo, produz uma gestão orientada para o desenvolvimento incremental daquilo que é, em parte, já conhecido, constituindo uma resposta reactiva às exigências dos

clientes actuais ou de futuros clientes, mas mantendo-se dentro de uma mesma linha de necessidades. Este tipo de resposta pode, no entanto, ser muito eficaz, se as necessidades dos clientes se mantiverem relativamente estáveis e a envolvente exibir também uma evolução incremental. Esta ênfase colocada na resposta, característica do TQC, é muito diferente da orientação de aprendizagem do TQL, mais interessada na exploração e no desenvolvimento qualitativo do conhecimento, e na expansão e alteração do espectro de necessidades e de percepções dos clientes actuais ou potenciais, numa resposta proactiva de progressiva influência sobre o mercado e a envolvente. Numa perspectiva TQL, o desenvolvimento organizacional não depende somente de uma pressão externa e de uma orientação para produzir uma resposta a essa pressão, mas o estímulo desencadeador da aprendizagem é essencialmente interno, isto é, é a própria organização que procura o desequilíbrio adaptativo, gerando incessantemente novos desafios à sua própria capacidade.

Quanto ao significado do desenvolvimento contínuo, sob uma perspectiva de controlo, este dirige-se fundamentalmente para objectivos de eficiência (com as preocupações da gestão centradas na maximização dos recursos e competências organizacionais), enquanto que, sob uma perspectiva alternativa de aprendizagem, os objectivos prioritários residem na procura de novas vias de eficácia (exploração de novos recursos e competências).

No TQL, a perspectiva de criação de soluções inovadoras e de ruptura com a continuidade, através de uma integração cada vez mais efectiva dos componentes do sistema organizacional e das suas ligações à envolvente, surge na linha de uma aprendizagem de segunda ordem (*double-loop learning*, Argyris & Schön, 1978), com um potencial superior ao da detecção e correcção de erros da aprendizagem de primeira ordem (*single-loop learning*, Argyris & Schön, 1978), que constitui a base do TQC.

Uma gestão da qualidade baseada na aprendizagem ultrapassa pois o interesse restrito no controlo e fiabilidade dos processos existentes e no seu desenvolvimento incremental, procurando continuamente aumentar a sua capacidade para gerar processos verdadeiramente novos, garantindo uma flexibilidade de tolerância aos erros e insucessos característicos dos percursos de aprendizagem.

Algumas das questões apresentadas em seguida poderão desencadear linhas complementares de investigação nesta área.

Em primeiro lugar, relativamente à representatividade da amostra, os resultados poderiam ser algo diferentes se a base de extracção não tivesse sido a lista *Fortuna 500*. As empresas que constam da lista são, em princípio, as que possuem maiores recursos e, de forma correspondente, uma maior capacidade de implementação destes programas. Uma análise integral dos resultados das empresas certificadas, ou de um grupo representativo extraído de forma aleatória, poderiam

produzir conclusões mais definitivas, caso fossem superadas as dificuldades levantadas à cedência de dados por parte das organizações.

Em segundo lugar, uma análise futura com um grupo de comparação não certificado, com empresas com valores iniciais similares de vendas, valor acrescentado bruto e número de trabalhadores, considerados para os mesmos anos, poderia servir de controlo e clarificar as presentes conclusões, reforçando a ligação da certificação à evolução favorável dos resultados, caso fosse comprovado que, nas empresas não certificadas, não tivessem sido obtidos resultados significativamente superiores para o mesmo período.

A análise do número de efectivos não oferece, por outro lado, uma solução totalmente satisfatória para relacionar os indicadores de eficácia e eficiência com os recursos humanos das empresas, uma vez que empresas com igual número de efectivos podem ser muito diferentes, ao nível do seu potencial, e ao nível da forma como esse potencial é rentabilizado em cada uma delas. Além disso, a ausência de variação significativa do número de efectivos do ano antecedente para o ano subsequente à certificação não significa por si só que as empresas tenham mantido estável a sua componente humana, mas apenas que as eventuais alterações que possam ter existido não envolveram uma alteração relevante dos quantitativos totais.

Outros indicadores, como os níveis de desempenho, a estrutura de recursos humanos, os custos das remunerações e o seu reflexo nos custos totais, o

nível de habilitações dos membros da organização, e os investimentos em recrutamento e formação, poderão igualmente ser objecto de estudos posteriores, permitindo estabelecer ligações de maior precisão entre a constituição humana das empresas, a sua resposta aos programas de qualidade, e os resultados obtidos.

Finalmente, a análise dos resultados finais oferece apenas uma visão global do potencial dos programas TQM, e não permite produzir conclusões relacionadas com os processos envolvidos, sugerir correcções fundamentadas na implementação, ou apresentar soluções específicas bem sucedidas que tenham sido encontradas pelas empresas ao longo da evolução dos programas, que poderiam ser objecto de uma aplicação extensível a outros contextos, e contribuíssem para o desenvolvimento de um conhecimento de carácter mais aplicado na área do TQM.

Uma análise mais próxima da realidade concreta das empresas, nomeadamente através de estudos de caso, e o acompanhamento longitudinal dos programas, associado a um estudo detalhado das ligações entre as decisões de gestão, a sua implementação e os seus resultados, poderiam contribuir para desenvolver uma base de aprendizagem que permitisse um enquadramento mais aplicado e normativo para a concepção e implementação dos sistemas de qualidade.

Os resultados apresentados permitem manter expectativas favoráveis quanto à influência do TQM no desenvolvimento das organizações e dos seus resultados.

O TQM apresenta possibilidades potenciais para produzir aprendizagem organizacional, e as duas áreas podem vir a obter vantagens mútuas de uma aproximação progressiva, tanto ao nível da investigação como ao nível da gestão.

Para a investigação, o TQM oferece possibilidades interessantes de circunscrição empírica da aprendizagem, que poderão contribuir para a construção de modelos teóricos que permitam estabelecer ligações mais claras entre os processos envolvidos e os seus resultados, e permitam concluir, não só sobre o sucesso ou insucesso dos programas de gestão ligados à aprendizagem, mas principalmente sobre os factores que exercem influência sobre esses sucessos ou insucessos.

Para a gestão, o campo da aprendizagem organizacional produz um conhecimento de base, embora ainda essencialmente teórico, sobre as orientações fundamentais que podem maximizar os resultados do investimento nos programas TQM. Este conhecimento destaca as múltiplas dimensões a considerar na concepção e implementação destes programas, e as possibilidades de extensão da mudança, que ultrapassam consideravelmente a reestruturação dos processos de produção e a redução das percentagens de deficiências em relação à produção final.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Attewell, P. (1996). Technology diffusion and organizational learning. In M. Cohen & L. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp. 203-229). Thousand Oaks: Sage.
- Brennan, L. & Rubenstein, A. (1995). Applications of groupware in organizational learning. In C. L. Cooper e D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, (Vol. 2, pp. 37-49). Chichester: Wiley.
- Cyert, R. & Marck, J. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Daft, R. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western.
- Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Dale, B. & Cooper, C. (1995). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Presença.

- De Geus, A. (1997). *The living company: Growth, learning and longevity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Dogson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
- Edwards, P., Collinson, M. & Rees, C. (1998). The determinants of employee responses to total quality management: Six case studies. *Organization Studies*, 19 (3), 449-475.
- Fiol, C. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5 (3), 403-420.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Hackman, J. & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.

- Hanssen-Bauer, J. & Snow, C. (1998). Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. In A. Ilinitich, A. Lewin e R. D'Aveni (Eds.), *Managing in times of disorder: Hypercompetitive organizational responses* (pp. 351-375). Thousand Oaks: Sage.
- Huber, G. (1996). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. In M. Cohen & L. Sproull (Eds.), *Managing in times of disorder: Hypercompetitive organizational responses* (pp. xxi-xxxiv). Thousand Oaks: Sage.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kofman, F. & Senge, P. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-23.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B. & March, J. (1996). Organizational learning. In Cohen & Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp. 516-540). Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.

- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22 (3), 485-505.
- Moingeon, B. & Edmondson, A. (1996). Organizational learning as a source of competitive advantage. In B. Moingeon e A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (pp. 7-15). London: Sage.
- Nicolini, D. & Mezner, M. (1995). The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48 (7), 727-746.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C. & Krishnan, M. (1999). The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, September-October, 109-118.
- Reeves, C. & Bednar, D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-22.
- Senge, P. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

- Sitkin, S., Sutcliffe, K. & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3), 537-564.
- Spencer, B. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3), 446-471.
- Stacey, R. (1998). O papel das fantasias de grupo no bloqueio da mudança organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4 (1), 203-224.
- Starbuck, W. (1993). Organizations as action generators. *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Zbaracki, M. (1998). The rethoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, 602-636.