

Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública*

Ricardo Corrêa Gomes**

Sumário: 1. Introdução; 2. Aspectos conceituais da qualidade total.
Palavras-chave: qualidade; administração pública; mudança organizacional.

Este artigo analisa as perspectivas de implantação da qualidade total na administração pública, a partir do estudo de caso da prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

Exploratory analysis of the perspectives of applying the total quality management philosophy to public administration

This article analyzes the perspective of applying total quality management to public administration, based on a case study of Rio de Janeiro's municipal government.

1. Introdução

Há cerca de 15 anos, quando se disseminou no Ocidente a prática de gerenciamento através da GQT, houve um verdadeiro *boom* na criação de novas técnicas de administração que buscavam agregar valor ao estudo da intervenção organizacional.

Alguns autores aderiram na primeira hora, outros, pelo contrário, rejeitaram prontamente essas técnicas argumentando que não passavam de mais um modismo.

Com relação à área acadêmica, muitos foram os trabalhos publicados e as metodologias desenvolvidas. Entretanto, a implantação da GQT no campo da administração pública não teve o mesmo desempenho.

Como decorrência deste fato, as experiências de que se tem notícia retratam metodologias embasadas nos modelos mecânico-cartesianos desenvolvidos pela engenharia de produção, cuja preocupação principal era padronizar os processos com o objetivo de facilitar o controle da qualidade dos produtos.

A pesquisa na qual se baseia este artigo foi motivada pela necessidade de se desenvolver um referencial sobre a GQT em ambientes públicos que possibilitasse caracterizá-la como uma técnica gerencial positivamente utilizável, ou como mais um modismo entre tantos outros surgidos nos últimos anos, aplicável tão-so-

* Artigo recebido em ago. e aceito em dez. 1996, tendo-se baseado na dissertação apresentada à EBAP/FGV para a obtenção do grau de mestre em administração pública.

** Mestre em administração pública pela EBAP/FGV e professor assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa, MG.

mente a campos específicos de conhecimento, sem qualquer sentido de generalização.

Como forma de justificar a linha de raciocínio que permeará o artigo, torna-se necessário identificar as primeiras impressões que tivemos quando entramos em contato com a GQT.

O primeiro contato ocorreu através da mídia, no início dos anos 90. A princípio tivemos a impressão de que os programas de qualidade seriam o único meio de sobrevivência para as organizações no ambiente das complexas e rápidas transformações que estavam ocorrendo.

Com o passar do tempo e a ajuda substancial de estudos acerca do sistema de produção capitalista,¹ começamos a repensar estas premissas, o que ocasionou uma maior preocupação em analisar criticamente os fundamentos da GQT.

Reconhecemos, então, que o processo de entendimento das relações capital-trabalho tem consumido energia de teóricos de diversos campos do conhecimento, em especial das ciências humanas, há alguns séculos sem que resultados concretos tenham sido efetivamente alcançados. Nesse cenário, incluem-se alguns autores que combatem as relações produtivas por uma perspectiva externa ao processo, o que, em nossa análise, além de não ter logrado êxito, permitiu ao sistema de produção de base capitalista fortalecer-se e legitimar-se perante considerável segmento da sociedade.

Do ponto de vista da GQT, a análise nos permite visualizar uma perspectiva interessante, na medida em que não haverá chance de o processo viabilizar-se sem que os trabalhadores se comprometam com seu sucesso. Essa possibilidade abre um espaço de negociação que, se bem utilizado, poderá reverter-se em melhorias consideráveis para os ambientes e condições de trabalho.

No momento em que percebemos o enfraquecimento das ideologias preocupadas com a socialização da riqueza, surge a necessidade de buscarmos alternativas de identificação e equacionamento dos graves problemas sociais, com o instrumental disponível, mesmo que seja através do aparato conceptual do sistema competitivo dominante. Pode soar como derrotismo, mas não podemos fechar os olhos ao fato de que parece irrefutável a supremacia do sistema neoliberal nas atuais circunstâncias.

Para responder a estas e outras questões, o artigo obedecerá a uma sistematização que divide o tema em dois momentos distintos e complementares: a análise teórica da perspectiva de implantação da GQT, e a análise empírica, na forma de um estudo de caso, da implantação da GQT na administração pública.

¹ Aqui inseridos estudos sobre Marx, Luckács e os protagonistas da escola de Frankfurt.

2. Aspectos conceituais da qualidade total

Considerações preliminares

A necessidade de entender o conceito de qualidade, isolado de um contexto específico, suscita diversas interpretações. Entretanto, sem perder de vista o objetivo do artigo, faz-se necessário todo um referenciamento anterior que possibilite a discussão do tema evitando-se interpretações distorcidas.

A idéia da qualidade, no sentido que permeará o artigo, começou em meados da II Guerra Mundial, através dos estudos sobre a eficiência da indústria armamentista americana (Motta, 1992). Logo depois, como esforço de reconstrução do Japão no período posterior à II Guerra Mundial, foram mandados técnicos americanos, não necessariamente com esse objetivo explícito, mas que detinham essa tecnologia e funcionaram como disseminadores da metodologia naquele país.

A partir desse momento, começaram a ser elaborados estudos gerenciais que visavam a transformar os modos de produção do sistema capitalista. Um desses trabalhos foi o aperfeiçoamento da idéia de custo de produção, desenvolvido em 1951 por Juran, que o desenvolveu sob a forma de custo da não-qualidade (Motta, 1992) ou, mais especificamente, custo do desperdício. Nesse cenário, em meados da década de 50, a idéia da qualidade passou a ser vista por um prisma sistêmico, ou seja, agregando valor ao sistema produtivo sob a forma de *feedback*.

Idéias sobre o comportamento humano no trabalho, nas décadas de 50 e 60, também foram importantes e inovadoras para o desenvolvimento da GQT, pelo fato de, contrariamente aos conceitos vigentes, colocarem o homem como principal figura do modelo.

Segundo Falconi (Campos, 1992:150), “ao adotarem a GQT, as empresas japonesas vêm seguindo a abordagem holística maslowniana através de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes das do mundo ocidental”.

Outro fato importante foi a maciça divulgação, no início da década de 80, do milagre japonês e a correspondente contribuição dos teóricos americanos para esse fenômeno. A partir daquele momento, ocorreu no mundo ocidental uma verdadeira transformação no gerenciamento das organizações, com uma enxurrada de publicações e de defensores da GQT.

No setor privado, as publicações multiplicaram-se em diversas concepções, sem que, no entanto, trouxessem qualquer tipo de diferenciação importante do modelo original. Basicamente, seguiam os conceitos difundidos pelos principais ideólogos: Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum e Shewhart.

Com relação ao setor público, muito pouco material foi produzido, resultado de um posicionamento pragmático em relação à implantação da GQT, haja vista as questões políticas que fatalmente adviriam e as conseqüências que prejudicariam a credibilidade do processo. Sem dúvida, este fato ocasionou um substancial retardamento naquele campo.

Somente no início da década de 90 começou a ocorrer maior preocupação com essa literatura, causada pelo desnivelamento dos parâmetros de produtividade e de eficiência entre as empresas privadas e públicas. O exemplo claro desse fato foi o pronunciamento do presidente George Bush, em 29 de setembro de 1989: “Para reafirmarmos nossa posição de liderança, será necessário um firme compromisso com a Gerência pela Qualidade Total e ao princípio de melhoria contínua (...) Os princípios de melhoria da qualidade aplicam-se tanto ao setor público quanto ao privado” (Carr, 1992).

No Brasil, esse processo foi detonado por uma ação da política industrial do governo Collor.²

Em termos conceituais, a GQT é um processo que visa a envolver todos os membros da organização no sentido de melhorar o trabalho realizado, atendendo aos objetivos do cliente e, como consequência, aos da organização. Esta premissa legitima-se pelo fato de que o meio ambiente pressiona a organização num amplo desejo de modernização e de busca por padrões de qualidade, fato que induz o sistema funcionalista a procurar técnicas nem tanto comprovadas, mas que sinalizam com alguma possibilidade de sucesso.

Especificamente, a GQT, no setor público, pode ser vista como um amplo processo de mudança cultural cujo principal objetivo é modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização. Esse processo será tanto mais efetivo na medida em que consiga:

- engajar a estrutura hierárquica a partir do nível decisório até as chefias setoriais, em efeito cascata, na busca pela mudança;
- modificar a estrutura administrativa, tornando-a mais ágil e flexível;
- reduzir os erros e repetições do mesmo trabalho, diminuindo os custos de produção;
- mudar o posicionamento dos funcionários, que passariam a encarar suas tarefas com perspectivas mais globalizadas e a ver o contribuinte como um cliente que tem necessidades e precisa vê-las satisfeitas;
- mudar a perspectiva dos gerentes, que passariam a agir com seus subordinados em regime de parceria, na busca por melhorias nos modos de produção, em vez de obstruir o sistema de informações na busca de legitimidade e poder.

² Ver exposição de motivos do lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), em 9-12-1990.

Vários são os motivos que levam uma organização a optar pela GQT. Entretanto, na administração pública os governantes utilizam-na com os objetivos de:

- melhorar o atendimento ao usuário e, ao mesmo tempo, diminuir a pressão dos gastos públicos sobre a economia, conseguindo uma máquina administrativa mais enxuta e flexível;
- alcançar níveis de excelência através da motivação do funcionalismo, que passa a se sentir valorizado pela função que ocupa;
- melhorar a imagem institucional perante a sociedade, que fatalmente considerará a mudança na prestação dos serviços.

Segundo Paulo Motta (1992:24), “Gerência pela Qualidade Total, no âmbito da organização pública, tem assumido uma conotação de globalização, à medida que contempla todos os segmentos da organização deixando de ter uma dimensão exclusivamente técnica para encampar as dimensões sociopsicológicas e estratégicas”.

Ainda segundo Motta, essas dimensões podem ser detalhadas da seguinte forma:

a) dimensão técnica — a qualidade passa a ter maior abrangência deixando de ser um controle finalístico, para assumir um caráter preventivo; na medida em que os erros são detectados antes de ocorrerem, diminuem consideravelmente os custos de produção;

b) dimensão sociopsicológica — na maioria das teorias gerenciais, o homem é considerado tão-somente sob o aspecto técnico, por sua capacidade de produzir, e, em nenhum momento, é convidado a refletir sobre o gerenciamento do processo; através da perspectiva da qualidade acontece um redirecionamento nesta postura, pois o indivíduo torna-se mais importante quando consegue integrar-se ao seu trabalho, buscando medidas incrementais de melhoria; esta dimensão possibilita aumentar sensivelmente a motivação do ser humano, que passa a ser agente de mudança, conseguindo, ao mesmo tempo em que alavanca o processo produtivo, buscar sentido em seu trabalho;

c) dimensão estratégica — observada a missão da organização, a qualidade seria um meio de atingir os objetivos estabelecidos.

“Por exemplo, na visão estratégica, pode propor-se redução de custos (*diminuição da máquina administrativa*), para permitir novos investimentos (*sociais*), satisfação da clientela (*contribuinte*), para gerar nova imagem, os incentivos à criatividade, para produzir novos serviços” (Motta, 1992:27, grifos nossos).

Aspectos filosóficos

A partir da conceituação da GQT, nossa reflexão volta-se para o campo da participação dos recursos humanos como fator de alavancagem do processo. Nessa abordagem, questionaremos a propriedade desse processo num enfoque dialético, opondo idéias com o objetivo de questionar a práxis da participação das pessoas no processo da qualidade.

A linha mestra dos programas de qualidade busca aliar a eficiência de produzir de maneira adequada já na primeira vez, evitando desperdícios em produtos mal-elaborados ou fora de especificação, à eficácia de materializar, sob a forma de bens ou serviços, aquilo que efetivamente os clientes desejam adquirir.

Em vista deste fato, torna-se evidente a importância dos recursos humanos no processo, como único elemento dotado de inteligência e juízo de valor, condições essenciais à viabilização da qualidade. Esta argumentação respalda-se no fato de ser o empregado o principal responsável pelo acompanhamento dos níveis de qualidade do trabalho, à medida que é executado, envidando todos os esforços para que não haja qualquer tipo de falha na linha de montagem.

Concomitantemente, utilizamos a análise marxista como elemento de crítica ao posicionamento já demonstrado, que seria o autoritarismo de colocar-se os recursos humanos não somente como fator de produção, mas, também, como responsável pelos resultados da empresa.

Um ponto importante neste referencial teórico é a teoria da alienação, que subsidiou a principal contribuição à crítica do capitalismo. No seu aspecto sócio-econômico tal alienação será: “a separação entre o homem e seu trabalho, o indivíduo e sua atividade — privando o homem de decidir o que faz e como se faz” (Guerreiro Ramos, 1983:25). Neste estado de alienação, o homem participa do processo de qualidade apenas com sua racionalidade instrumental, decidindo a melhor maneira de realizar determinadas tarefas e executando-as sem chance de errar.

Como complemento à análise, observamos a teoria da mais-valia, que, em linhas gerais, seria o valor do trabalho empregado na produção que não é devolvido ao trabalhador sob a forma de remuneração. Na medida em que o empresário coloca o operário como co-responsável no sucesso do empreendimento, comparativamente aumenta o montante de trabalho que lhe foi apropriado, sem a correspondente remuneração sob a forma de salário, ou até mesmo melhoria nas suas condições de vida.

Cabe citar que, em alguns treinamentos de qualidade, a argumentação utilizada é que se não houver aumento de rentabilidade na empresa os únicos penalizados serão os operários, pois o empresário poderá desfazer-se da empresa e aplicar seus recursos em outra atividade qualquer.

A contraposição das idéias nos leva a uma situação de impasse, pois se de um lado a tendência natural do mundo é o acirramento das relações comerciais, de outro os recursos dotados de inteligência nas organizações dão-se conta de sua im-

portância no processo, exigindo um tipo de participação calcado não somente em sua capacidade produtiva, mas, também, em sua capacidade de decisão.

Como citado no início do artigo, o objetivo principal desta reflexão é o aprofundamento da discussão desse paradoxo, pois, na medida em que é inegável o reflexo do processo de qualidade total como uma nova alternativa gerencial, também é necessário que se conceda espaço de discussão aos trabalhadores, pois será embasado neles que haverá a possibilidade para o salto de qualidade.

Perspectivas para o impasse

Tentamos achar uma saída para o impasse, que é de ordem ideológica na medida em que não se pode negar o atual estágio das relações produtivas³ nem os conflitos dele advindos. Com este pano de fundo, buscamos um espaço para a teoria do agir comunicativo no contexto da GQT, como mais um elemento de análise.

Todo modismo que se apresenta como alternativa teórica tem o objetivo explícito de tornar o sistema econômico vigente, seja ele qual for, mais eficiente. O objetivo macro é a manutenção do predomínio político e a diminuição, até mesmo extinção, da necessidade de questionamento do sistema.

Sem sombra de dúvida, todos os modismos que apareceram nos últimos 100 anos destinaram-se ao aumento da produtividade. Não poderia deixar de ser diferente com relação aos programas de qualidade total, que visam, sob o pretexto de conseguir um melhor relacionamento capital-trabalho, ao aperfeiçoamento da utilização da racionalidade instrumental.

Sob a alegação da participação do trabalhador como elemento propiciador da qualidade, pode estar implícita uma tentativa de incremento do processo de alienação.

É necessário esclarecer que o importante neste momento não é somente bombardear os programas de qualidade, o que seria absolutamente ineficaz, mas encontrar caminhos que levem à racionalidade comunicativa, ou seja, à capacidade do trabalhador de se relacionar em igualdade de condições na argumentação com seus interlocutores nos chamados círculos de qualidade e alcançar êxito, obtendo algum tipo de melhoria.

Nosso ponto de partida seria exatamente o pressuposto de que é primordial a participação dos operários para o efetivo sucesso dos programas. Tendo como pressuposto que ao bom funcionamento dos círculos de qualidade é necessário o engajamento das pessoas, existe, nesse momento, a abertura por onde poderemos inserir a teoria do agir comunicativo. A justificativa está na necessidade de se utilizar a figura do comprometimento como condição *sine qua non* para o sucesso do processo.

³ O acirramento da competição entre as economias torna as organizações unicamente voltadas para práticas desenvolvimentistas.

“O que aparece escondido por trás dessas constatações é que a classe operária avança na formulação de uma nova ideologia, que inclui a tomada de consciência de que tem em suas mãos uma capacidade potencial de controlar o trabalho alienado, o que em última instância implica a capacidade de controlar o seu próprio destino” (Motta, 1982:14-5).

Para que os trabalhadores sejam efetivamente agentes de mudança e elementos de multiplicação da produtividade (parafrazeando os próprios autores de qualidade), é necessário que nos fóruns de discussão próprios (círculos de controle da qualidade, equipes de melhoria contínua, times da qualidade) haja abertura nos debates para que a participação se efetive.

De acordo com os pressupostos da intercomunicação, Habermas (Siebeneichler, 1989) propõe o diálogo como a melhor forma de buscar a verdade a partir da utilização de uma argumentação isenta e livre, propiciadora desses princípios de consenso. “Verdadeira não é uma afirmação que corresponde a um objeto ou uma relação real, mas uma afirmação considerada válida num processo de argumentação discursiva” (Freitag & Rouanet, 1990:47).

No momento em que se consiga um diálogo livre de efeitos externos e de coações, mais será facilitado o processo de busca das afirmações verdadeiras. Dessa maneira o homem poderá colocar sua experiência (mundo vivido) e sua capacidade de comunicação (argumentação) a serviço do encaminhamento de uma nova práxis, mais democrática e justa.

Já que observamos que as tentativas de minar o sistema (econômico-administrativo) opressor de fora para dentro ocorrem há mais de dois séculos e surtiram poucos efeitos, seria hora de se tentar uma proposta inovadora, ou seja, uma reação de dentro para fora do sistema: uma tentativa que substancialmente transformasse as relações de trabalho a partir de uma proposta metodológica, embasada na capacidade do mundo vivido (os trabalhadores, sindicatos e representações de classe), na busca da articulação e do diálogo.

Neste enfoque, a teoria do agir comunicativo poderia ser uma solução plausível, no momento em que os trabalhadores são chamados a participar de uma forma mais efetiva nos processos de produção da empresa, como multiplicadores da qualidade.

Após termos observado, através de séculos de história, as tentativas do mundo vivido em libertar-se do jugo da força que hoje chamamos de tecnoburocracia, empreitada exercida por alguns iluminados esporádicos, verificamos que as tentativas de desmontar o sistema de “fora para dentro”, intentadas pelos críticos do capitalismo, não surtiram os efeitos desejados por seus idealizadores, a ponto de alguns vestígios de suas idéias serem desmantelados pela eficiência do capitalismo (queda do muro de Berlim e dissolução da URSS) ou ineficiência desses sistemas. Oportuna seria uma mudança estratégica na direção do movimento em prol de uma sociedade mais justa, via problematização do *status quo*.

A proposta que vislumbramos seria a de engajamento da classe trabalhadora nos movimentos participativos. Através de sua racionalidade instrumental, forte

instrumento de barganha nas regras de jogo por parte do poder constituído, a classe trabalhadora abriria caminho para sua racionalidade comunicativa, buscando um sistema baseado no diálogo e na democracia. O trabalhador, detentor da técnica, e o patronato, dependente dessa mesma técnica para atingir seus objetivos, buscariam praticar um diálogo em cujos principais alicerces estariam a igualdade e o respeito. Dessa forma, estariam construindo efetivamente uma sociedade mais justa, baseada no meio diálogo e não no meio poder.

Em países desenvolvidos, o processo já se desencadeou, pela força e representatividade dos trabalhadores, através de sindicatos extremamente bem articulados, que conseguiram alcançar estágios de participação nas decisões políticas alguns pontos acima do normal, como é o caso de alguns países europeus que já praticam a autogestão. “No sentido mais genérico, a autogestão consiste no exercício coletivo do poder” (Motta, 1981:17). Esse processo evidencia um avanço no sentido da democratização, na medida em que “a autogestão já não é a participação, mas o exercício do poder pelos trabalhadores através de suas instituições representativas” (Motta, 1982:18).

Entretanto, nos países subdesenvolvidos, o nível de conscientização por parte da sociedade é atropelado pelas crescentes dificuldades econômicas, fenômeno que inibe o questionamento do sistema em vigor, propiciando o aparecimento de missionários com projetos iluminados, que nada mais fazem que fortalecer o sistema de exploração.

Neste artigo, à luz do referencial teórico apresentado, procuramos entender se os programas de qualidade podem vislumbrar um meio de atenuar os graves problemas existentes nas nações subdesenvolvidas, através do fortalecimento das estruturas democráticas, tanto no nível da sociedade organizada quanto no das organizações empresariais.

Para este fim, foi escolhida como alternativa de solução a análise de uma organização complexa, como é o caso da Prefeitura do Rio de Janeiro, para visualizarmos se existe espaço para a racionalidade comunicativa no âmbito da GQT e se esta pode servir como forma efetiva de aumento da democratização das relações de trabalho.

Referências bibliográficas

Basbaun, Leôncio. *Alienação e humanismo*. São Paulo, Símbolo, 1977.

Blumberg, Paul. *Industrial democracy: the sociology of participation*. London, Constable, 1968.

Campos, Vicente Falconi. *Contro'le da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Otoni, 1992.

Carr, David K. *Excelência nos serviços públicos: gerência da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

- Cordeiro, Celeste. *O conceito de racionalidade comunicativa em Habermas*. Fortaleza, UFC/Neps, 1989. (Tese de Mestrado.)
- Deming, William E. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.
- Freitag, Barbara & Rouanet, Sérgio Paulo. *Habermas*. São Paulo, Ática, 1990. (Coleção Grandes Cientistas Sociais.)
- Guerreiros Ramos, Alberto. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração*. 2 ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- Habermas, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.
- Ishikawa, Kaoru. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- Mann, Nancy R. *Deming: as chaves da excelência*. São Paulo, Makron Books, 1992.
- Marx, Karl. *O capital — crítica da economia política*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1989. lv. 1, v. 1 e 2.
- Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopez. Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 24(4):11-8, out./dez. 1984.
- Mendonça, Luiz Carvalheira de. Administração participativa: onde estão as resistências? *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 26(3):152-62, jul./set. 1982.
- . *Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas*. Rio de Janeiro, FGV, 1986. (Tese de Mestrado.)
- Motta, Fernando C. Prestes. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo, Brasiliense, 1982. (Coleção Primeiros Vãos.)
- . *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo, Pioneira, 1986.
- Motta, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 15(3):54-70, jul./set. 1981.
- . Participação na gerência: uma perspectiva comparada. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 15(4):4-33, out./dez. 1981.
- . *A qualidade como perspectiva de inovação*. Lisboa, 1992. mimeog.
- Rouanet, Sérgio Paulo. Razão comunicativa e razão. In: *As razões do Iluminismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 1987.
- Salerno, Mário Sérgio. Produção, trabalho e participação: CCQ, Kanban numa nova imigração japonesa. In: Fleury, Maria Teresa Leme & Fischer, Rosa Maria. *Processo e relação do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.
- Sashkin, Marshall. *Gestão da qualidade total na prática*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

Siebeneichler, Flávio Beno. *Jürgen Habermas: razão comunicativa e emancipação*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.

Simon, Herbert. *O comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1979.

Tead, Ordway. *A arte da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1972.

Tolovi Jr., José. Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, 34(6):6-11, 1994.

Townsend, Patrick L. *Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade*. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

Tragtenberg, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 11(4):7-21, 1971.

Venosa, Roberto. Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 8(4):80-102, out./dez. 1974.

Walton, Mary. *Método Deming na prática*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.