

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

de Queiroz Pierre Filho, Mário

“Errar é humano”, mas em gestão pela qualidade total – GQT pode ser fatal: “os cinco pecados  
capitais”

Cadernos EBAPE.BR, vol. III, núm. 2, julho, 2005, pp. 1-5  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227812014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Casos e Working Papers

**“Errar é humano”, mas em gestão pela qualidade total – GQT pode ser fatal: “os cinco pecados capitais”**Mário de Queiroz Pierre Filho<sup>\*</sup>**Introdução**

Este estudo aborda os “cinco pecados capitais” geralmente cometidos na elaboração e prática da chamada “gestão pela qualidade total” (GQT). Ainda que estabelecer esse limite de cinco erros seja pretensioso, pois outras falhas ocorrem e são igualmente determinantes para o insucesso da gestão, esta análise irá se limitar àquelas falhas consideradas mais importantes.

A escolha da “análise dos erros” se justifica pela afinidade com o ponto de vista defendido por Japiassu (1992) ao comentar a epistemologia histórica de Bachelard, quando cita os axiomas de Canguilhem, dos quais utilizaremos apenas o primeiro, referente ao “primado teórico do erro”, sintetizado nos seguintes termos:

A objetividade de uma idéia será mais clara e mais distinta, na medida em que aparecer sobre um fundo de erros mais profundos e mais diversos. Em outros termos: para se ressaltar o valor de uma idéia objetiva, é preciso recolocá-la dentro do círculo das ilusões imediatas. É preciso errar para se atingir um fim. A verdade adquire seu pleno sentido no término de uma polêmica. Não pode haver verdade primeira. Só existem erros primeiros. Mais lapidarmente, o mesmo axioma se enuncia: “Um verdadeiro sobre um fundo de erros, eis a forma do pensamento científico”. A primeira e a mais essencial função do Sujeito é a de se enganar. Quanto mais complexo for seu erro, mais rica será sua experiência. A experiência é precisamente a lembrança dos erros retificados. O ser puro é um ser “desiludido” (JAPIASSU, 1992, p.80).

**Os cinco pecados capitais*****Primeiro pecado capital: a visão simplista sobre a psicologia individual***

Em muitos casos, os empresários demonstram um entendimento simplista da psicologia individual, quando vêem suas empresas como um único coletivo. Eles acham que os problemas de suas organizações são causados por um único fator, a motivação, e que, resolvida essa questão, as empresas se manterão competitivas. Essa visão, curta e ingênua, remete a Ramos (1989), quando este qual cita Katz e Kahn:

*...a abordagem adotada quando se lida com problemas de organização tem sido excessivamente simplificada e demasiado global. As pessoas ou partiram do pressuposto de que a organização era a mesma coisa que um indivíduo, isoladamente, ou que existia um único problema de motivação para a organização inteira, comportando uma única resposta, ou que as estruturas e processos organizacionais poderiam ser ignorados, ao se lidar com a psicologia individual (KATZ e KAHN apud RAMOS, 1989, p.78).*

<sup>\*</sup> Mestre em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV. E-mail: pierrefilho@hotmail.com.

A falta de visão e/ou a ignorância a respeito das estruturas e processos organizacionais, assim como a falta de aprofundamento nas questões referentes à motivação e aos relacionamentos interpessoais, contribuem substancialmente para o fracasso de vários programas de qualidade.

### ***Segundo pecado capital: o erro das comparações***

É muito comum que empresários “bem intencionados” estudem e avaliem programas de gestão pela qualidade total implantados por outras empresas parecidas com as suas, imaginando que “se está dando certo nessa empresa, com certeza dará certo na minha”. Dessa forma, estabelecem uma analogia ou fazem comparações entre a sua organização e outras similares. Entretanto, “ser semelhante” não significa “ser igual”, e não atentar para isso pode levar a um grande erro. Ramos (1989), quando cita uma passagem de Kaplan, explica essa questão com bastante propriedade:

“Não há duas coisas no mundo completamente iguais, de modo que toda analogia, por mais estreita que seja, pode ser levada a um extremo exagerado; por outro lado, não há duas coisas que sejam completamente dessemelhantes, de modo que sempre é possível estabelecer uma analogia, se nos decidirmos a fazer isso. A questão a ser considerada, em todos os casos, é se há ou não alguma coisa mais a aprender nessa analogia, se nos decidirmos a estabelecê-la” (KAPLAN apud RAMOS, 1989, p. 266).

Esse dito de Kaplan nos leva a refletir que o que realmente os empresários devem fazer é avaliar as empresas que melhor desenvolvem a gestão pela qualidade total e, em seguida, adaptar esse modelo de gestão às reais necessidades e peculiaridades de suas empresas, levando em conta todo o contexto organizacional. Fazendo isso, possivelmente evitarão que um erro de análise sistemática contribua para o insucesso de seus programas de qualidade total.

### ***Terceiro pecado capital: a falta de atenção aos traumas da quebra de paradigmas***

Toda empresa é uma organização formal onde operam pessoas que trazem consigo anseios, desejos, necessidades, costumes, rotinas, formas de relacionamento etc., formando assim, os diversos contrastes e paradigmas desse empreendimento. Com o aparecimento do paradigma da qualidade total, muitas das ações, atitudes e rotinas internas das empresas tiveram que ser modificadas (em muitos casos, abruptamente), para atender a essa novidade contingencial. É lógico que esse novo paradigma gerou muita resistência e que batalhas internas foram travadas, onde ficavam, de um lado, os poderosos patrões com seus métodos pouco convencionais, afirmando que “quem não se adaptar ao novo sistema será eliminado” e, de outro, os pobres empregados tentando sobreviver e resistir a essas mudanças, com as poucas armas que, aparentemente, dispunham. Para que se possa entender melhor o quanto é traumático as mudanças de paradigmas, guardadas as devidas proporções e trazendo para a realidade atual, nos remetemos a Clegg et al (1999):

Esse debate chegou a uma temperatura tão elevada que os protagonistas se pareciam menos como vozes diferentes em uma ampla comunidade separada por argumentos menores sobre doutrinas, como católicos e protestantes debatendo o rito da comunhão, e mais como católicos e protestantes durante a Reforma Protestante quando, estes últimos, acompanhados dos hereges, foram torturados, assassinados e queimados na fogueira” (CLEGG et. al, 1999, v. , p.34).

A quebra de paradigmas é traumática e muitas vezes deixa seqüelas que demoram muito tempo para cicatrizarem, trazendo problemas sistêmicos ao clima interno das organizações. Normalmente, esses traumas ocasionam queda de produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, queda dos lucros operacionais das empresas. Esses traumas trazem, ainda, queda da qualidade de vida das pessoas e dos serviços prestados por elas.

Muitas empresas não resistem ao trauma da quebra de paradigmas e, por causa de uma visão curta e distorcida de seus sócios, acionistas, diretores, gerentes e empregados, a respeito dos novos conceitos que o mercado exige, definham até saírem totalmente de cena.

#### ***Quarto pecado capital: a falta de descentralização das decisões***

Um pressuposto básico da gestão pela qualidade total é o *empowerment*, que pode ser traduzido como “descentralização das decisões”. O *empowerment* dá mais agilidade às transações das empresas com seus clientes e fornecedores. Para isso, é necessário dar poder aos colaboradores, o que não é entendido por muitos empresários, que vêem na decisão a maior forma de poder, sendo portanto difícil entenderem a necessidade dessa mudança. Como a gestão pela qualidade total parte do princípio de que as decisões devem ser descentralizadas, a resistência desses empresários acaba comprometendo muitos programas de qualidade. Esses executivos resistem a essa descentralização, por temerem perder poder sobre as pessoas, as rotinas e as atividades da empresas, numa contraposição ao defendido por Motta (1997), para quem:

“Até certo ponto, essa capacidade de tomar decisão é atributo individual, mas sua tendência é em direção à difusão por toda a organização; de modo que a organização com maior capacidade de decisão terá maiores possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento” (MOTTA, 1997, p.42).

#### ***Quinto pecado capital: a falta de liderança***

O contexto vivido hoje pelas empresas é o de uma guerra mundial mercadológica onde, mais do que nunca, elas precisam de um líder para que vençam as batalhas diárias pelos negócios. Para sobreviver no século XXI, devem ter em sua direção um “grande líder”, capaz de uma atitude planejada, organizada e estratégica; imbuído de arrojo, fervor, perseverança e confiança; capacidade de identificar a missão da empresa, seus objetivos, as tecnologias, as relações de poder e de autoridade, os valores e as crenças organizacionais; além de habilidade para resolver problemas, encontrando novas soluções e articulando idéias, pensamentos e ações. “A liderança é concebida como o poder que os indivíduos têm de inspirar a cooperação através da fé na compreensão comum, na possibilidade de sucesso, na satisfação dos motivos individuais” (LODI, 1971, p.88).

No entanto, muitas empresas ainda são dirigidas por pessoas com características opostas às citadas anteriormente. Por esse motivo, é possível afirmar que a falta de liderança para a qualidade é a principal causa do fracasso da grande maioria dos programas de qualidade total.

#### **Considerações finais**

As empresas vinham navegando em mares calmos até o final da década de 1980, apesar do baixo crescimento da economia brasileira. Ao iniciar a década de 1990, a abertura do mercado aos produtos importados começa a deixar o mar bravio. A estrutura rígida e pesada, primordialmente “fordista”, começa a ter sua configuração modificada, dando origem à outra, também “fordista”, mas com maior flexibilidade. A contingência do mercado aberto obriga as empresas a repensarem seus processos de produção e de relacionamento com seus empregados, clientes e fornecedores. O contingenciamento mercadológico e as novas necessidades estratégicas obrigam, de maneira quase impositiva, à prática de programas que possam levar as empresas à excelência em seus produtos e serviços.

Muita coisa é feita em nome do mito da “qualidade total. Muitas empresas justificam elevados gastos com treinamento de pessoal, motivação, melhoria do ambiente de trabalho, compras de máquinas e equipamentos, melhoria de tecnologia etc., sem realmente se preocuparem em fazer uma análise profunda do que, de fato, estão precisando para se manterem atualizadas e competitivas. Mesmo assim, muitas delas são bem-sucedidas (entenda-se como sucesso, a melhoria de suas participações no mercado), sem contudo terem realmente melhorado sua lucratividade e a qualidade de vida de seus empregados. Por outro lado, muitas também fracassam, mesmo estando dentro da “onda” da qualidade.

A velocidade com que ocorrem as mudanças nesse início de século XXI, traz a necessidade de termos dirigentes de raciocínio ágil e que estejam conectados com mundo. Fazer “rápido” não significa fazer “mal feito” ou fazer de “qualquer jeito”. No entanto, a velocidade das mudanças imposta pela nova contingência

mundial induz os executivos a, em muitos casos, colocarem em prática programas de qualidade sem uma prévia análise e planejamento. Entretanto, qualidade é antes de tudo mudança cultural, e um processo de mudança cultural não ocorre da noite para o dia.

A prática da gestão pela qualidade total como ferramenta administrativa que facilita a execução das estratégias macro e micro das organizações – adequando a empresa à nova realidade – também requer uma análise profunda quanto à maneira pela qual deve ser exercida. O objetivo é prever todos os fatores que possam causar turbulências no âmbito da organização, evitando possíveis traumas causados pela adoção do novo paradigma.

Para concluir, cabe observar que o objetivo da análise aqui desenvolvida foi colaborar por uma consciência crítica em relação à gestão pela qualidade total, e assim dar início a uma nova fase de qualidade nas empresas. Apesar dos eventuais erros na elaboração e prática da gestão pela qualidade total, esta é uma poderosa ferramenta administrativa que possibilita a uma organização atingir seus objetivos. Contudo, sem uma análise profunda e sistematizada do ambiente e do contexto organizacional, corre-se o risco de cometer erros e de fracassar. Sabemos que errar é humano, mas errar na gestão pela qualidade total pode ser fatal.

### **Referências bibliográficas**

- CAMPOS, V. F. **Controle de qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CASAS, A. L. L. **Qualidade total em serviços** (conceitos, exercícios e casos práticos): São Paulo: Atlas, 1994.
- CERQUEIRA NETO, E. P.. **Ambiente da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CLEGG, S. R. et al (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: São Paulo: Atlas, 1999. V.I.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, Editora da Unicamp, 1994.
- JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração** (uma introdução): São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.
- MIRANDA, R. L. **Qualidade total** (rompendo as barreiras entre a teoria e a prática). São Paulo: Makron, 1995.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1989.
- TENORIO, F. G. **Contém qual(dialogic)idade?** Rio de Janeiro: FGV/Ebape, 1994. Mimeografado.
- VERGARA, S. C. A liderança requerida nesses novos tempos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 11 ago. 1991. Coluna Administração.

## **ANEXO**

### **Questões para debate**

- O que vem a ser primado teórico do erro? Lembro que nesse primado, o errado é fundamental para o surgimento de novas e boas idéias.
- Temos o erro uma vez mais quando mencionamos o segundo erro capital: o das comparações. Você conseguiria estabelecer uma relação entre o primado teórico do erro e o erro das comparações?
- Você acredita que o correto entendimento desses cinco pecados capitais permitirá a você entender melhor as questões maiores da gestão pela qualidade total?