

4

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

# A TQM NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

# 4

## GESTÃO DA QUALIDADE A TQM NAS EMPRESAS BRASILEIRAS



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Avaliar criticamente as características culturais das empresas brasileiras sob a ótica da Gestão da Qualidade.



### **COMPETÊNCIAS**

Adaptar a metodologia de implantação de programas de qualidade em relação às características culturais da empresa brasileira.



### **HABILIDADES**

Analisar as características culturais que devem ser trabalhadas a fim de facilitar a implantação de um programa de qualidade.

## APRESENTAÇÃO

Para se ter sucesso na implantação da Gestão da Qualidade há fatores críticos como: - o comprometimento da alta administração; - a criação de um ambiente favorável à apresentação de sugestões e ideias; - o estímulo ao trabalho em equipe e outros. Para que esses fatores sejam respeitados, precisamos encontrar um caminho que melhor se adapte à cultura da empresa, pois as ações administrativas apresentam um contorno cultural que as influenciam. Por isso, nesta UA discutimos as principais características culturais da empresa brasileira e como algumas delas podem ajudar ou frustrar o gerente ao implantar metodologias de melhoria da qualidade.

## PARA COMEÇAR

Você conhece esta música do Ultraje a rigor?

---

### Inútil (Roger Moreira)

A gente não sabemos  
Escolher presidente  
A gente não sabemos  
Tomar conta da gente  
A gente não sabemos  
Nem escovar os dente  
Tem gringo pensando  
Que nós é indigente...

A gente faz carro  
E não sabe guiar  
A gente faz trilho  
E não tem trem prá botar  
A gente faz filho  
E não consegue criar

A gente pede grana  
E não consegue pagar...

A gente faz música  
E não consegue gravar  
A gente escreve livro  
E não consegue publicar  
A gente escreve peça  
E não consegue encenar  
A gente joga bola  
E não consegue ganhar...

“Inútil”!  
A gente somos “inútil”!

---

Esta música retrata o sentimento que reinava no povo brasileiro na década de 1980, justamente quando se iniciou as várias tentativas de empresas brasileiras em acompanhar a onda da qualidade.

Naquela época algumas pessoas pensavam que a Gestão da Qualidade Total só podia funcionar corretamente em países como o Japão. Que no Brasil nada dá certo, dado a situação econômica difícil que estávamos enfrentando naqueles dias e que tanto desanimava o povo brasileiro.

E você, o que acha? A Gestão da Qualidade Total pode funcionar nas empresas brasileiras?

Como melhorar as chances de sucesso com a implantação de um programa ou metodologia da qualidade?



---

#### DICA

A implementação da Gestão da Qualidade é muito influenciada pelos valores dos elementos responsáveis por essa tarefa (RABELO, 1995).

---

Então, de acordo com Rabelo, precisamos conhecer quais são os valores dos administradores brasileiros para verificar se há conflito entre esses valores e as diretrizes da Gestão da Qualidade Total.

O problema é que acreditar na Gestão da Qualidade, no valor da participação dos funcionários, a importância de respeitar e encantar o cliente exige dos gestores e funcionários muito mais do que uma simples metodologia. Exige a mudança de valores. E é disto que vamos tratar nesta UA.

Mas, antes de verificar como pensam os administradores brasileiros procure refletir sobre os seguintes pontos:

Qual é o melhor gerente? Aquele que é do tipo “amigão” ou Aquele que é competente?

Qual é o melhor subordinado? Aquele que cumpre ordens ou Aquele que dá sua opinião?

## FUNDAMENTOS

Antes de iniciarmos nossa discussão sobre o estilo brasileiro de administrar e se ele é compatível com as diretrizes da Gestão da Qualidade Total, vamos lembrar quais fatores são imprescindíveis ao almejar a melhoria da qualidade.



### DICA

No Brasil, na década de 90, quem fez esforços para mudar perdeu uma década tentando imitar os japoneses com seus instrumentos de qualidade, pensando que isso nos salvaria da notória baixa competitividade (BURKHARD e MOGGI, 1996, p. 10).

### 1. FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Marshall Jr (2003), ao implantar um programa de melhoria da qualidade seus responsáveis devem:

1. Obter o comprometimento da Alta administração;
2. Envolver as gerências intermediárias;
3. Incluir ferramentas e métodos de gestão no dia a dia da empresa;
4. Criar um ambiente favorável à apresentação de sugestões e ideias;
5. Estimular o trabalho em equipe;
6. Treinar, capacitar, conscientizar e participar todos os funcionários;
7. Gerar e divulgar resultados;
8. Disseminar informações de forma clara e objetiva;
9. Divulgar e garantir o entendimento das diretrizes e estratégias organizacionais;
10. Considerar a cultura da organização.

O autor ressalta que não há um caminho melhor para implantar a melhoria da qualidade, mas aquele que melhor se adapte ao negócio e à cultura da empresa.

E como é a cultura da empresa brasileira?

## 2. O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

Com a finalidade de traçar o perfil do administrador brasileiro, Barros e Prates (1996) entrevistaram 2.500 dirigentes de empresas das regiões Sul e Sudeste. Pela pesquisa, os seguintes traços foram observados nas organizações brasileiras:

- **O líder:** concentra o poder, é personalista e paternalista. A base de seu poder está no carisma. Ao preencher os cargos a escolha repousa na confiança e não na competência do subordinado. Em outras palavras, o líder é um pai patrão.
- **O funcionário:** não dá sua opinião, tem baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização e transfere a responsabilidade das dificuldades para o líder.
- **A empresa:** planeja somente o curto prazo e quase sempre no ritmo da improvisação.

Apesar destes pontos negativos, que não combinam com as diretrizes da Gestão da Qualidade Total, há que se ressaltarem as qualidades: diante das crises ou a fim de contornar restrições, as empresas brasileiras se adaptam com rapidez e essa adaptação é realizada com singular criatividade.

O que você acha? Os pontos negativos impedem a implantação de um programa de qualidade? Os pontos positivos compensam os negativos?

Refleta por um momento sobre o que precisamos mudar no jeito de administrar as empresas no Brasil.

## 3. CONSTRUÇÃO DO NOSSO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE

Não há dúvida que a excessiva concentração do poder e a falta de participação dos funcionários nas decisões são sérios obstáculos à implantação da Gestão da Qualidade total!

Então, o que precisa melhorar?

Você como um futuro gerente deve ter em mente que assumir o comando de um departamento, mais do que lhe dar poder, lhe dá responsabilidade em atingir resultados para a empresa. Por isso, você precisará diminuir a concentração desse poder. Humildemente, deve esperar e incentivar a participação de seus subordinados no processo de tomada de decisão.





---

### DICA

Nas empresas japonesas a média é de 24 ideias por funcionário/ano, sendo que 82% delas são implementadas (BARBIERI e ÁLVARES, 2002, p. 4).

---

Você deve permitir que os subordinados exercitem sua capacidade de criar e tenham coragem de apresentar suas sugestões. Quando erradas ou descabidas não devem ser motivo de chacota. Todos têm o direito de errar.

Nas empresas a avaliação de desempenho acompanhada de premiação não é uma prática muito comum, com isso não se cria o hábito de melhoria contínua, não porque faltam ideias, mas pela ausência de reforço.



---

### CONCEITO

A caixa de sugestões é um meio de comunicação e relacionamento para criar um clima propício à cooperação e ao aprendizado em duplo sentido: dos funcionários para a administração e da administração para os funcionários (BARBIERI e ÁLVARES, 2002).

---

Nesse caso, mais do que adotar técnicas ou metodologias importadas, você como gerente deve saber, de acordo com Barros e Prates (1996), que é preciso uma forte dose de persistência e desejo de romper os obstáculos com constância de propósito.

Para a descentralização do poder os autores sugerem a criação de comitês com a clara definição de suas responsabilidades.

Outro mecanismo importante é a democratização da informação que pode ser facilitada com um bom Sistema de Informação Gerencial.

Dê ênfase à premiação e não à punição. As pessoas precisam saber que não correm riscos ao sugerir alternativas cada vez melhores.

Incentive a criatividade e a flexibilidade, pois essas são nossas maiores qualidades. Em um mundo em constantes e rápidas mudanças essa é uma verdadeira vantagem competitiva!



---

### CONCEITO

A busca de patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implicam uma profunda mudança cultural que envolve a empresa toda, independente de seu porte, ramo e histórico (BURKHARD e MOGGI, 1996, p. 15).

---



1. Jornal Folha de  
S. Paulo, 2002.

## Empregado assume lugar de chefe<sup>1</sup>

O coordenador de projetos de marketing de uma grande empresa de bebidas, C.S., 21, que não quer identificar-se, enfrentou um superior considerado autoritário. Mas ele soube reconhecer os caminhos certos e acabou até sendo promovido para o lugar do chefe, que foi demitido da empresa.

“Foi a pior época que já tive no trabalho. Engordei sete quilos”, descreve C.S. “Meu chefe era arrogante, desorganizado e exigia as tarefas em cima da hora.”

O caminho de C.S. para tentar mudar a situação foi falar abertamente com o superior. Não deu certo. O que surtiu efeito, segundo ele, foi o fato de pessoas de outros setores e do escalão mais alto estarem a par do problema.

As reuniões com a diretoria para apresentar projetos e resultados foram seu trunfo. “Ele (o chefe) conseguiu a antipatia de todo mundo com sua forma de trabalhar. Ficava claro nas reuniões.” Depois da demissão do superior, C.S. assumiu posição hierárquica equivalente à dele.

“Com meu chefe atual, eu tenho liberdade de argumentação. Até trabalho mais: chego mais cedo, quero sair mais tarde”, diz.

Ao ter dificuldades com um superior que considerava autoritário, a operadora de telemarketing Melissa de Fátima Pereira da Silva, 22, resolveu procurar o topo do escalão para falar do caso. Grosserias, exigências fora do horário de trabalho e ameaças eram as queixas. A estratégia deu certo, e o chefe foi demitido.



---

### CONCEITO

A liderança participativa é um importante instrumento para o desenvolvimento de valores coerentes com o esforço de melhoria da qualidade (RABELO, 1995, p. 130).

---





## E AGORA, JOSÉ?

Agora você sabe que existe uma maneira bem brasileira de administrar:

- É o pai patrão;
- E o subordinado que não opina, não sugere por medo, insegurança ou falta de experiência e conhecimento.

Sabe que a Gestão da Qualidade possui diretrizes que não combinam com certas características da cultura organizacional brasileira porque para haver melhoria da qualidade é necessário:

- Descentralizar as decisões;
- Clima favorável à participação dos funcionários;
- Planejamento estratégico.

Quando há um firme propósito da Alta Administração, os obstáculos são ultrapassados e as virtudes do povo brasileiro, que é a capacidade de adaptação e criatividade, podem ser aproveitadas de maneira mais eficaz.

Na próxima UA vamos conhecer o modelo de gestão da qualidade proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) que é um excelente caminho para a transformação.

Você vai descobrir que a implantação da melhoria da qualidade pode ser facilitada ao adotar as recomendações da FPNQ.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T. **O retorno dos sistemas de sugestões: abordagens, objetivos e estudo de caso**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158007336.36A.pdf>. Acesso em: set. 2012.
- BURKHARD, D.; MOGGI, J. **A essência da transformação**. RAE/Light, v. 3, n. 4, 1996.
- MARSHALL JUNIOR, I. (COORDENADOR) **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- RABELO, F. M. **Programas participativos e gestão da qualidade**. Gestão & Produção. v. 2, n. 2, Ago 1995.