UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a
cultura organizacional: uma análise baseada em
estudos de caso**

São Carlos

2017

GUILHERME LUIS LIMA ALVES

Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso

Versão corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Processos e Gestão de Operações.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos

2017

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

A474i Alves, Guilherme
 Impacto de sistemas de gestão da qualidade sobre a
 cultura organizacional: uma análise baseada em estudos
 de caso / Guilherme Alves; orientador Mateus Gerolamo.
 São Carlos, 2017.

 Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação
 em Engenharia de Produção e Área de Concentração em
 Processos e Gestão de Operações -- Escola de Engenharia
 de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2017.

 1. Gestão da Qualidade. 2. Cultura Organizacional.
 3. Estudo de Caso. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Engenheiro **GUILHERME LUIS LIMA ALVES**.

Título da dissertação: "Impacto de sistemas de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso".

Data da defesa: 18/10/2017.

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Mateus Cecilio Gerolamo**
(Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADO

Profa. Dra. **Lillian Do Nascimento Gambi**
(Universidade Federal de Viçosa)

APROVADO

Profa. Dra. **Ivete Delai**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADO

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Associado **Aldo Roberto Ometto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Luís Fernando Costa Alberto**

A todos aqueles que trabalham para fazer o amanhã melhor que o hoje.

Agradecimentos

Agradeço a todos que, de qualquer forma que seja, contribuíram para que esse trabalho fosse realizado. Em especial:

- Ao professor Mateus pela orientação, paciência e apoio durante trabalho;
- As profeesoras participantes da comissão das bancas de qualificação e defesa, Lillian e Ivete, pelas contribuições;
- A todas as organizações e respectivos funcionários que colaboraram e permitiram a realização deste trabalho;
- A meus pais, por todas as formas possíveis e imagináveis de suporte;
- A minha namorada Giovanna, por seu carinho e exemplo de esforço;
- Aos colegas de laboratório, pelas conversas e cafés;
- Aos amigos com quem morei durante esses anos, por terem me feito sentir que morava em um lar;
- A meu irmão e amigos, seja em Londrina, São Carlos ou São Paulo, que estiveram presentes nos momentos de descontração e, quando necessário, de suporte;
- Aos professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção;
- A CAPES pelo apoio financeiro.

Resumo

ALVES, G. L. L. **Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso.** 2017 120p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

Gestão da qualidade apresenta diversos conceitos, práticas e técnicas que podem ser utilizados por empresas para ganhar ou manter competitividade frente a um cenário econômico e tecnológico em constante mudança, de forma a ser um campo de estudo que evoluiu bastante ao longo dos séculos XX e XXI, passando por diferentes eras da qualidade. Porém, a implementação desses conceitos, práticas e técnicas nem sempre possui resultados positivos, ou produzem resultados não duradouros. Como forma de melhor entender a implementação e sucesso dos programas de gestão da qualidade, uma abordagem pluralista é utilizada, levando em conta as distintas culturas organizacionais de empresas. Também é considerado qual o desempenho esperado da qualidade pela estratégia da organização, como fator de contexto para entender qual o papel da gestão da qualidade nas organizações estudadas, com o objetivo de tentar entender como a qualidade exerce influência sobre a cultura organizacional da empresa após implantada. O estudo proposto a seguir baseia-se em uma revisão de literatura e estudos de caso em empresas brasileiras com o fim de identificar quais os efeitos de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional. Para tal, uma visão pluralista de gestão da qualidade foi utilizada, considerando diferentes perfis culturais nas organizações. Cultura organizacional foi considerada a partir das dimensões do *Competing Values Framework* (CVF), a partir de questionários do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e de entrevistas. A partir dos estudos apresentados é observada uma tendência de elementos da gestão da qualidade incentivarem a cultura organizacional a ser mais focada em aspectos e comportamentos relacionados a controle, enquanto a influência entre foco interno ou externo parece estar relacionada com os objetivos da adoção de tais elementos da qualidade. Além disso, as influências detectadas não foram fortes o suficiente para indicar a necessidade de mudanças radicais na cultura organizacional de uma empresa para o sucesso de elementos de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Cultura Organizacional; Estudo de Caso.

Abstract

ALVES, G. L. L. **Impact of quality management elements on organizational culture: case studies based analysis**. 2017 120p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

Quality management presents a diverse set of concepts, practices and techniques that can be utilized by companies to gain or maintain competitiveness when facing an economic and technologic landscape in constant change. This landscape made quality management evolve quite significantly during the XX and XXI centuries, going through different quality eras. However, the implementations of these concepts, practices and techniques not always produce positive results, or the results obtained are lost in the long term. As a way to better understand the implementation and success of quality management programs, a pluralist view is used, taking account of distinct organizational culture profiles in companies. It is also considered the expected performance of the quality management by the organizational strategy, as a context factor to understand the role of quality management in the studied companies, with the objective of attaining a greater understanding of the influence that quality management exerts upon the organizational culture. The following study is based on a literature review followed by case studies in Brazilian companies as a way to identify the effects the quality management elements of an organization influence upon its organizational culture. For that, a pluralist view on quality management is used, taking account of distinct organizational culture profiles in companies. Organizational culture was considered according to the Competing Values Framework (CVF) dimensions, both from Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaires and interviews. From the studies presented, it is observed a tendency that quality management elements drive the organizational culture to be focused in aspects related to control, while the focus between internal or external needs seem to be related to the objectives behind the adoption of such quality management elements. Furthermore, the influences detected were not strong enough to indicate a need of radical change of an organizations' organizational culture for the success of quality management elements.

Keywords: Quality Management; Organizational Culture; Case Study.

Lista de figuras

Figura 1. Apresentação contextual dos capítulos da NBR ISO 9001	29
Figura 2. Diagrama de cebola	38
Figura 3. Modelo CVF	41
Figura 4. Modelo da relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional considerado.....	52
Figura 5. Gráfico do CVF – empresa A	60
Figura 6. Gráfico do CVF – empresa B	67
Figura 7. Gráfico do CVF – empresa C	74
Figura 8. Gráfico do CVF – empresa D	81

Lista de Quadros

Quadro 1. As diferentes abordagens da qualidade	24
Quadro 2. Os sentidos do programa 5S	27
Quadro 3. Subculturas e suas características	37
Quadro 4. Principais elementos de análise em entrevistas.....	53
Quadro 5. Estudo de caso – empresa A.....	57
Quadro 6. Estudo de caso – empresa B	65
Quadro 7. Estudo de caso – empresa C.....	72
Quadro 8. Estudo de caso – empresa D.....	78

Lista de Tabelas

Tabela 1. Resposta do CVF – empresa A.....	59
Tabela 2. Resposta do CVF – empresa B.....	67
Tabela 3. Resposta do CVF – empresa C.....	74
Tabela 4. Resposta do CVF – empresa D.....	81

Sumário

Lista de Figuras	09
Lista de Quadros	10
Lista de Tabelas	11
1 Introdução.....	15
1.1 Contextualização e justificativa	15
1.2 Objetivos	19
1.3 Visão geral do método de pesquisa e estrutura do texto	20
2 Revisão da literatura.....	23
2.1 Considerações iniciais	23
2.2 Qualidade	23
2.2.1 Definição de qualidade.....	24
2.2.2 Gestão da qualidade.....	25
2.2.3 Ferramentas, técnicas, práticas e sistemas de gestão da qualidade ...	26
2.2.3.1 Programa 5S	26
2.2.3.2 Norma NBR ISO 9001	27
2.2.3.3 PBQP-H.....	29
2.2.4 Desafios na implementação da gestão da qualidade	31
2.2.5 Gestão da qualidade no contexto organizacional.....	33
2.3 Cultura organizacional	35
2.3.1 Definições de cultura organizacional	35
2.3.2 Análise e medição de cultura organizacional	39
2.4 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.....	43
2.4.1 Visão universalista e visão pluralista	43
2.4.2 Mudança e gestão organizacional.....	45
2.4.3 Cultura organizacional e gestão da qualidade	46
2.5 Consolidação dos conceitos	47

3	Método de pesquisa	49
3.1	Considerações iniciais e objetivos.....	49
3.2	Estudo de caso	49
3.3	Abordagem de pesquisa.....	51
3.4	Modelo analisado.....	51
3.5	Operacionalização e estruturação do estudo de caso	52
3.5.1	Cultura organizacional	52
3.5.2	Gestão da qualidade.....	54
4.	Estudos de caso.....	56
4.1	Estudo de caso piloto na empresa A.....	56
4.1.1	Histórico	56
4.1.2	Situação atual e projetos.....	56
4.1.3	Pesquisa de campo das variáveis analisadas	57
4.1.3.1	Gestão da Qualidade	58
4.1.3.2	Cultura Organizacional.....	59
4.1.3.3	Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.....	61
4.1.4	Considerações gerais da empresa A	62
4.2	Estudo de caso na empresa B.....	63
4.2.1	Histórico	63
4.2.2	Situação atual e projetos.....	64
4.2.3	Pesquisa de campo das variáveis analisadas	64
4.2.3.1	Gestão da Qualidade	66
4.2.3.2	Cultura Organizacional.....	66
4.2.3.3	Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.....	68
4.2.4	Considerações gerais da empresa B	69
4.3	Estudo de caso na empresa C.....	70
4.3.1	Histórico	70
4.3.2	Situação atual e projetos.....	71

4.3.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas	71
4.3.3.1 Gestão da Qualidade	72
4.3.3.2 Cultura Organizacional	73
4.3.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.....	75
4.3.4 Considerações gerais da empresa C	76
4.4 Estudo de caso na empresa D.....	77
4.4.1 Histórico	77
4.4.2 Situação atual e projetos.....	77
4.4.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas	78
4.4.3.1 Gestão da qualidade.....	79
4.4.3.2 Cultura organizacional	80
4.4.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.....	82
4.4.4 Considerações gerais da empresa D	83
4.5 Análise de casos cruzados.....	84
5. Discussão	88
5.1 Questões de pesquisa e implicações	88
5.2 Limitações do trabalho e pesquisas futuras	91
Referências	93
Apêndice A: Protocolo de estudo de caso.....	100
Apêndice B. Roteiro de entrevista	104
Apêndice C. Respostas dos questionários	106
Anexo A. OCAI.....	124

1. Introdução

1.1 Contextualização e justificativa

A competitividade do mercado, tanto de bens quanto de serviços, cria a necessidade que empresas busquem constantemente formas de obterem vantagens estratégicas frente a concorrentes. Dentro dessa situação, a gestão da qualidade apresenta princípios, práticas e técnicas para melhorar os resultados de empresas. Antes considerada um diferencial empresarial que gerava alta competitividade, padrões de qualidade elevados podem ser hoje considerados pré-requisitos para sobrevivência e competição no mercado. Outro fator crítico é o rápido desenvolvimento tecnológico nas últimas décadas, que levam a mudanças nos processos, produtos e serviços de empresas, e criam uma necessidade de rápida adaptação, sem perder os níveis de qualidade em seus produtos e serviços organizacionais que garantem sua competitividade. Estudos como o *Hype Cycle for Emerging Technologies*, publicado pela empresa de pesquisa tecnológica Gartner (2015), apresentam uma previsão de expectativas e tempo para atingir o *plateau* de produtividade de tecnologias emergentes. Várias dessas tecnologias, como a Internet das Coisas (*Internet of Things*) e a impressão 3D em larga escala são potencialmente revolucionárias para a indústria. Diante de tais desafios, um bom entendimento do que é a gestão da qualidade e como ela contribui para as empresas se faz importante.

Segundo Flynn et al. (1994), a gestão da qualidade pode ser definida como uma abordagem integrada para alcançar e sustentar resultados de alta qualidade, focando na melhoria contínua e prevenção de defeitos em todos os níveis e funções da organização, de forma a atingir ou exceder as expectativas dos consumidores. Técnicas estatísticas para o controle estatístico de qualidade existem desde a década de 20, desenvolvidas e publicadas por Shewhart (1931). As técnicas de gestão da qualidade começaram a ter uso amplo a partir das décadas de 70 e 80 baseadas no modelo de qualidade das empresas japonesas, a partir do uso disseminado de técnicas por autores como Ishikawa (1985) e, segundo Souza e Voss (2001), a gestão da qualidade pode ser considerada um tema consolidado na literatura.

Segundo Powell (1995), a existência de uma gestão da qualidade está relacionada com alto desempenho organizacional e, embora a gestão da qualidade não necessariamente atenda todas as necessidades de uma organização, o uso de elementos da gestão da qualidade pode gerar melhoria de desempenho e vantagens competitivas. Esse potencial para a melhoria do

desempenho de uma organização faz com que a gestão da qualidade seja um campo de estudo importante para organizações.

As publicações iniciais sobre gestão da qualidade introduziram princípios, técnicas e práticas, consolidadas depois por Ishikawa (1985), que enfatizam diretrizes para uma gestão da qualidade: envolvimento de toda a empresa; clarificação e comunicação do sistema de gestão de qualidade em todos os níveis organizacionais; uso de um ciclo de melhoria contínua através de controle estatístico e análise de processos; definição e execução sistêmica de um plano de longo prazo para a qualidade.

Porém, como discutido por Beer (2003), cerca de 60% a 70% dos gestores estão insatisfeitos com os resultados de programas de gestão da qualidade implantados em suas empresas, e Beer ainda argumenta que programas de qualidade geralmente falham em criar mudanças ou impactos significativos nas empresas. Por fim, o autor discute que o caráter universal de aplicação da gestão da qualidade pode não ser válido e sugere que uma aplicação mais contextual poderia ser mais útil. A dificuldade de implementação e insatisfação dos resultados também foi discutida por Mosadeghrad (2014), fator que indica que a implementação de programas de qualidade com sucesso continua um desafio.

Souza e Voss (2001) discutem que uma possível explicação para os altos números de fracasso e insatisfação com programas de gestão da qualidade é desta ser dependente do contexto no qual a organização está inserida, e o contexto seria um fator chave para o sucesso de programas, técnicas e ferramentas da qualidade. Essa discussão foi uma importante mudança de paradigma, pois antes a gestão da qualidade era considerada pela maioria dos autores, como Zeitz et al. (1997), independente do contexto organizacional, principalmente por ser focada em técnicas e práticas, a partir do modelo consolidado por Ishikawa (1985). Segundo Dean e Bowen (1994), o foco em práticas possibilitou a gestão da qualidade ser considerada independente do contexto durante muitos anos.

Prajogo e McDermont (2005) discutiram sobre a relação entre práticas da gestão de qualidade e cultura organizacional, argumentando que uma abordagem pluralista ao invés de universalista, levando em conta os fatores culturais das empresas, pode ser benéfica para a implementação de práticas da gestão da qualidade.

A abordagem universalista vê a gestão da qualidade como resultado de uma cultura organizacional única e simples, onde conceitos como comunicação organizacional, envolvimento de funcionários, trabalho em equipes, confiança e participação na gestão, entre outros, são considerados como pré-requisitos para uma gestão da qualidade de sucesso, e estas características, relacionadas a cultura organizacional, precisam ser desenvolvidas antes ou

junto com a implementação de programas de gestão da qualidade para assegurar seu sucesso. Autores como Zeitz, Johannense e Ritchie (1997) e Irani, Beskese e Love (2004) defendem essa abordagem.

A abordagem pluralista considera a gestão da qualidade como multidimensional, de forma que diferentes princípios, práticas e técnicas de gestão da qualidade estão associados com diferentes características da cultura organizacional, de forma que conhecer e considerar as características culturais de uma organização para a implementação de programas de gestão da qualidade pode levar a maiores taxas de sucesso. Nesse caso, diferentes princípios, práticas e técnicas estariam relacionados de formas diferentes a diferentes tipos de cultura organizacional. Autores como Prajogo e McDermott (2005) e Gambi et al. (2015) consideram essa abordagem como mais adequada. Zu, Robbins e Fredendall (2010) também concordam com essa abordagem, e realizaram uma pesquisa nessa área que concluiu que a cultura organizacional exerce influência nas práticas de gestão da qualidade adotadas por empresas. Essa abordagem pluralista implica, segundo Wu, Zhang e Schroeder (2011), que a gestão da qualidade deve ser abordada por uma perspectiva contexto-dependente, e entendimento sobre a cultura organizacional é fundamental para o estudo de gestão da qualidade, seja conceitualmente ou de forma aplicada.

Para entender a cultura de organização foram propostos vários modelos e teorias. Hofstede (2001) define cultura como um programa de pensamentos coletivos que distingue membros de um determinado grupo de outros, ou diferenças entre pessoas. Portanto, existe uma cultura associada a diferentes tamanhos de grupos, desde pessoal até o nível de nação. Esses pensamentos podem ser classificados como valores, rituais, heróis símbolos e práticas, que podem ser invisíveis (valores) ou visíveis no comportamento (rituais, heróis e símbolos). Em seu estudo, Hofstede (2001) analisou diferenças culturais entre diferentes países, onde determinou dimensões como distância do poder, resistência à incerteza, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade.

A cultura organizacional é, segundo Schein (1984), um conjunto dos pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado de como lidar com a adaptação externa e integração interna e apresentaram resultado positivo o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, podem ser ensinados para novos membros como a maneira correta de perceber, agir e sentir em relação as mesmas situações. Como tal, a cultura organizacional pode tanto estimular a estabilidade, reforçando continuidade e consistência na organização, quanto a adaptabilidade, fornecendo diretrizes sobre como agir frente à novos desafios.

Trabalhos como o de Quinn e Rohrbaugh (1983) propuseram formas de se classificar diferentes tipos de culturas organizacionais a partir do uso do *competing values framework* (CVF), que foi depois utilizado por Detert, Schoeder e Mauriel (2000), Gambi et al. (2015) e muitos outros autores, para relacionar cultura organizacional e iniciativas de melhoria em organizações. O CVF é baseado na análise de duas dimensões da organização, uma delas baseada no foco da organização no ambiente interno ou externo, enquanto a outra dimensão está relacionada com a estrutura organizacional, que pode ser mais focada para o controle ou para a flexibilidade. A combinação dessas duas dimensões gera quatro perfis organizacionais diferentes, cada uma com suas características próprias. Na combinação entre foco interno e flexibilidade, há a cultura de clã, entre foco externo e flexibilidade a cultura de adhocracia, entre foco interno e controle a cultura de hierarquia, e no foco externo e controle a cultura de mercado.

Seguindo a relação entre cultura organizacional e iniciativas de melhoria, Zu, Robbins e Fredendall (2010) pesquisaram o relacionamento entre diferentes tipos de cultura organizacional e práticas de gestão da qualidade, onde é evidenciada a importância de um ambiente cultural adequado para uma implementação bem sucedida de práticas de gestão da qualidade, assim como existência de uma influência da cultura organizacional na preferência pela adoção de certas práticas de qualidade. Wu, Zhang e Schoeder (2011) argumentam a favor da relação entre gestão da qualidade e a cultura organizacional, e também com a melhoria no desempenho organizacional, porém indicam que mais evidências empíricas são necessárias. Gambi et al. (2015) estudaram um modelo teórico sobre a relação entre técnicas de gestão da qualidade e cultura organizacional, para condução de estudo em larga escala, onde o questionário confirmou a relação entre as áreas de estudo. Os autores chegaram à conclusão de que a cultura organizacional influencia quais técnicas de gestão da qualidade serão adotadas por uma organização e que a combinação entre cultura organizacional e técnicas adotadas influencia o desempenho de uma empresa. De forma particular, apenas a cultura chamada de racional, com foco interno e no controle, apresenta tendências a usar todos os diferentes tipos de técnicas da qualidade, enquanto as outras culturas organizacionais tendem a usar apenas alguns grupos específicos de técnicas, e em intensidade menor que organizações com cultura racional.

A maioria das publicações identificadas na revisão de literatura foca na gestão da qualidade como universalista ou pluralista. Estudos de caráter pluralista identificados focam em quais as características ideais de uma cultura para a melhor gestão da qualidade e como obter tal cultura, enquanto os estudos de caráter pluralista para a gestão da qualidade

identificados focam principalmente na identificação da relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade. Conclusões recentes a partir da abordagem pluralista, como a de Gambi et al.(2015) indicam que a cultura organizacional influencia quais técnicas de gestão da qualidade são adotadas pelas empresas, porém não foram identificadas pesquisas que contemplem qual o efeito da implementação de tais técnicas escolhidas pelas organizações. Voltando à definição de cultura organizacional definida por Schein (1984), é de se esperar que práticas e técnicas de gestão da qualidade, implementadas com sucesso ou não, influenciem a cultura organizacional de uma empresa. Isso indica que as técnicas da qualidade adotadas irão promover uma forma de *feedback* na cultura organizacional.

Entende-se que essa nova lacuna identificada a partir de últimos avanços na área pode fornecer novas informações para melhor entender o motivo pelo qual até hoje iniciativas de implementação de programas de gestão da qualidade não obtêm os resultados esperados ou não conseguem apresentar efeitos persistentes. É possível também que o estudos dos efeitos das técnicas adotadas sobre a cultura organizacional forneça maiores evidências sobre o porquê diferentes culturas organizacionais tendem a adotar diferentes técnicas de gestão da qualidade.

A identificação e entendimento da relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade como uma relação que começa a partir da cultura como fator de influência para a gestão da qualidade e depois da gestão da qualidade sobre a cultura organizacional pode auxiliar empresas a entender o papel da gestão da qualidade em seu contexto organizacional, de forma possibilitar uma análise mais concreta para uso aplicado.

1.2 Objetivos

O principal objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, especificamente qual a influência de elementos da gestão da qualidade sobre a cultura organizacional. A partir de uma consideração da cultura organizacional como variável inicialmente independente e de que a gestão da qualidade possui um caráter pluralista, esse estudo buscou entender melhor qual o efeito sobre a cultura organizacional da implementação e manutenção de uma gestão da qualidade, tendo sido considerado que a cultura organizacional previamente influenciou quais técnicas da qualidade seriam implementadas na organização. Para entender como esse processo ocorre, é proposta a utilização de estudos de caso múltiplos, como forma de entender como esse processo de

feedback ocorre de forma empírica, e depois realizar uma discussão de caráter teórico sobre as descobertas.

A partir dessa metodologia, essa pesquisa procura responder os seguintes questionamentos:

- Qual o impacto da implementação de elementos da gestão da qualidade, com sucesso ou não, sobre a cultura organizacional de uma empresa?
- Qual o impacto da utilização de elementos da gestão da qualidade no dia-a-dia na cultura organizacional de uma empresa?

Para atingir tais objetivos, é necessário entender como ocorre a associação teórica entre gestão da qualidade e cultura organizacional e qual o estado da arte no estudo entre essa relação e determinar como é possível observar a relação teórica em empresas através de estudos de caso.

Como contribuição principal do trabalho, espera-se melhor entender de forma empírica como a relação entre cultura organizacional e gestão de qualidade ocorre, principalmente no que se diz respeito a efeitos da implementação de técnicas da gestão da qualidade sobre a cultura organizacional, assim como identificar possíveis tendências teóricas para a relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade. Como contribuição adicional, a pesquisa procura expandir o entendimento a nível estratégico de gestão da qualidade, a partir de sua relação com a cultura organizacional.

De forma mais prática, espera-se que a pesquisa auxilie empresas a entender o papel das técnicas e práticas de gestão de qualidade adotadas em seu contexto organizacional, de forma possibilitar uma análise mais concreta de tais práticas e técnicas aplicadas em suas realidades.

1.3 Visão geral do método de pesquisa e estrutura do texto

A pesquisa foi dividida em duas partes principais: revisão de literatura e estudos de caso. A revisão de literatura tem como principais objetivos entender os principais assuntos abordados na pesquisa: gestão da qualidade e cultura organizacional, e a relação entre tais assuntos. Gestão da qualidade é um tema abordado por diversos autores a partir de diferentes abordagens, portanto uma revisão de literatura se faz importante para melhor identificar qual parte da bibliografia pode melhor se relacionar com a cultura organizacional. A revisão de literatura também busca entender melhor o que o termo “cultura da qualidade” significa, para melhor definir a lacuna que estimulou o trabalho e levantar as hipóteses sobre a pesquisa.

O estudo de caso foi proposto para melhor entender a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, como forma de observar as considerações teóricas em casos práticos. Estudos de caso, segundo Yin (2002), são amplamente utilizados em pesquisas envolvendo estudos organizacionais e gerenciais, entre outras áreas, e é uma estratégia de pesquisa adequada quando é analisado um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador possui pouco ou nenhum controle. Visto que a pesquisa busca entender a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional da forma que ela já existe empiricamente em organizações e a partir de considerações baseadas na literatura existente até o momento, um estudo baseado em estudos de caso é uma abordagem válida para entender melhor a aderência atual da teoria com a prática, assim como ajudar a identificar próximos estudos teóricos. O autor também argumenta que o estudo de caso é indicado quando a pergunta principal de pesquisa é enunciada a partir de “como” ou “por que”, pois permite uma análise detalhada e empírica dos efeitos analisados.

Espera-se através dos estudos de caso entender o papel da gestão da qualidade diante de diferentes culturas organizacionais em diferentes organizações, assim como levantar evidências que permitam melhor entender o que é a cultura da qualidade. Entende-se que a implementação de uma programa de gestão da qualidade pode tanto ter sua eficácia dependente da cultura organizacional da organização, ou que uma implementação de um programa de gestão da qualidade ajude a modificar e solidificar uma cultura organizacional, de forma não exclusiva. Além disso, procura-se entender se essa relação muda se a qualidade for um objetivo estratégico competitivo da organização ou quando a qualidade apenas estabelece padrões mínimos, mas não é um quesito de competitividade. Essa diferenciação deve ser observada quando no entendimento se determinada iniciativa de implementação partiu suportada pela cultura organizacional ou se deu de forma a desconsiderar qual o perfil cultural mais forte da organização e sua relação com a iniciativa implementada. A comparação entre modelos teóricos e estudos de caso permite uma discussão mais profunda dos assuntos relevantes, de forma a argumentar contribuições teóricas que podem ser interessantes para os casos analisados, assim como uma discussão sobre possíveis desenvolvimentos e tendências para a “cultura da qualidade”.

Com base na proposta de desenvolvimento de pesquisa, a estrutura do texto foi dividida em capítulos da seguinte forma:

- Capítulo 1: Introdução. Apresentação da contextualização, justificativa, objetivos, contribuições, metodologia e estrutura da pesquisa.

- Capítulo 2: Revisão de literatura. Revisão bibliográfica sobre gestão da qualidade e cultura organizacional a partir de trabalhos nas áreas individualmente e em conjunto.
- Capítulo 3: Método de pesquisa. Apresentação da metodologia de pesquisa utilizada, de forma a incluir a operacionalização do modelo, assim como método de abordagem do estudo de caso.
- Capítulo 4: Estudos de caso. Apresentação das empresas nas quais foram conduzidos os estudos de caso, assim como as descobertas dos estudos.
- Capítulo 5: Discussão. Análise dos estudos de caso e comparação entre os resultados, assim como discussão dos resultados obtidos com relação a proposta de pesquisa e limitações do estudo.

2. Revisão de literatura

2.1 Considerações iniciais

Com fim de entender melhor qual a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, foi realizado um estudo de revisão de literatura que abrange conceitos relevantes de gestão da qualidade e cultura organizacional, primeiro de forma individual seguido por uma revisão de estudos que relacionem os dois conceitos. Nas eventuais divisões de linha de pensamento e considerações a serem adotadas, foi justificada a escolha da abordagem para a consolidação final dos conceitos para elaboração deste trabalho.

Para o estudo de gestão da qualidade foi analisado o que é a gestão da qualidade e quais suas relevâncias práticas e teóricas, além da separação de elementos da gestão da qualidade em princípios, práticas e técnicas, para entender melhor a gestão de qualidade como área de estudo, suas limitações, seus desenvolvimentos recentes e suas tendências futuras. Devido à grande diversidade foram exploradas ferramentas, técnicas, práticas e sistemas de gestão da qualidade relevantes para com as empresas abordadas nos estudos de caso. Além disso, foi considerada a diferenciação entre gestão da qualidade como universalista ou pluralista para entendimento das duas principais linhas de pensamento de aplicabilidade da área em organizações, assim como o processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade em organizações, seus fatores críticos e principais causas de falha. Essa parte do estudo apresentou evidências da relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional e quesitos relacionados ao uso de gestão da qualidade de forma empírica.

A parte de cultura organizacional contemplou as principais definições e relevância da área de estudo, assim como formas de medir e analisar a cultura de uma organização de forma prática, bem como foi estudado se a cultura pode ou não ser alterada, e como se dá a gestão e mudança da cultura organizacional.

Por fim, foi analisada a relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade, na busca do entendimento do que é a cultura da qualidade, e as propostas de relação entre as duas áreas de conhecimento por diferentes linhas de pensamento. Foram considerados os principais estudos que abrangem ambas as áreas, para identificar de qual forma a relação já foi tratada na literatura e identificar possíveis lacunas.

2.2 Qualidade

2.2.1 Definição de qualidade

Crosby (1979) apresentou o conceito de qualidade como recurso estratégico capaz de economizar valores financeiros maiores que o custo de sua implementação, a partir da redução dos custos gerados pela baixa qualidade e pela prevenção de defeitos.

Garvin (1984), realizou um estudo de forma a entender as diversas definições do que é qualidade, e argumentou que a subjetividade do conceito cria cinco diferentes abordagens, conforme apresentado na Tabela 1, porém não impede o fato de ser um conceito entendido de forma intrínseca para o ser humano. Entender essas diferentes abordagens pode possuir valor competitivo estratégico para as organizações.

Quadro 1. As diferentes abordagens da qualidade.

ABORDAGEM		DEFINIÇÃO DA QUALIDADE	LIMITAÇÕES DA ABORDAGEM
TIPO	CARÁTER		
Transcendente	Filosófico	Excelência inata, algo absoluto, reconhecido por todos e independente do tempo, gosto e estilo.	Não auxilia na diferenciação entre produtos de alta e baixa qualidade
Baseada no produto	Econômico	Propriedade precisa, mensurável e exclusiva do produto, sendo diretamente proporcional a quantidade de seus atributos ou ingredientes ou componentes e do seu custo, ou seja quanto mais atributos maior a qualidade e o custo.	Produtos com alta quantidade de atributos não significa que possuem sempre alta qualidade.
Baseada no usuário	Subjetivo	A qualidade está associada às preferências do cliente. Esta abordagem leva em consideração em consideração a voz dos clientes.	Dificuldade na agregação de preferências individuais distintas em um produto para ser considerado com alta qualidade por um número elevado de pessoas.
Baseada na produção	Práticas relacionadas com engenharia e produção	Qualidade é definida pela conformidade com as especificações, onde um produto que atende suas especificações é considerado com alta qualidade e vice-versa. Esta abordagem possui associação a custos, pois quanto maior o nível de conformidade, diminui o retrabalho e os custos de não qualidade.	A voz do cliente não é levada em consideração.
Baseada no valor	Relação entre custo e valor	Alta qualidade é baseada em desempenho adequado e preço aceitável.	Subjetividade na definição de qualidade pois mistura conceitos diferentes (excelência e valor) e não define limites para esta relação.

Fonte: Adaptado de Garvin (1984)

2.2.2 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade pode ser definida como uma abordagem integrada para alcançar e sustentar resultados de alta qualidade, com foco em melhoria contínua e prevenção de defeitos em todos os níveis e funções da organização, para atingir e superar expectativas dos clientes. (Flynn, Schroeder e Sakakibara, 1994)

A utilização da gestão para obtenção de qualidade é uma prática bastante antiga, que pode ser observada em projetos de relógios solares do século XVI A.C. no Egito antigo (Juran et al., 1995). De acordo com o autor a melhoria da qualidade sempre foi essencial em obras e projetos durante a história humana, tendo seu exemplo de evolução mais recente o planejamento estratégico da qualidade integrado a atividades de negócio de organizações.

Dean e Bowen (1994) definem gestão da qualidade como uma filosofia de gestão a partir de um conjunto de princípios suportados por práticas e técnicas. Princípios seriam a base, explícita ou implícita, para todos os aspectos de gestão da qualidade como foco no cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe, que são implementados e mantidos através de conjuntos de práticas, as quais são individualmente suportadas por ferramentas. Não foi identificada nenhuma definição formal sobre o que são princípios de gestão da qualidade, porém exemplos podem ser obtidos, como os sete princípios identificados pela norma de gestão da qualidade ISO 9001:2015. Práticas são entendidas como a aplicação de um conjunto específico de técnicas para cumprir um princípio, mas também não foi identificada uma definição formal na literatura. McQuater et al. (1995) definiram técnicas e ferramentas como métodos, meios, mecanismos e habilidades utilizados em atividades ou tarefas específicas. Os autores diferenciam práticas e ferramentas, onde estas possuem aplicação restrita e bem definida, enquanto aquelas possuem aplicação mais ampla. Segundo Souza e Voss (2002), há certa confusão e inconsistência entre autores sobre qual o nível abordado nos estudos e há uma necessidade de padronização.

Baseada em princípios, práticas e técnicas, autores como Souza e Voss (2001) identificaram material suficiente na literatura para considerar gestão da qualidade um tema consolidado.

As técnicas de gestão da qualidade começaram a ter uso amplo no ocidente a partir das décadas de 70 e 80 baseadas no modelo de qualidade das empresas japonesas, disseminadas por autores como Ishikawa (1985) e Deming (1986).

As publicações iniciais sobre gestão da qualidade introduziram princípios, técnicas e práticas, consolidadas depois por Ishikawa (1985), que enfatizaram como diretrizes:

envolvimento de toda a empresa; clarificação e comunicação do sistema de gestão de qualidade em todos os níveis organizacionais; uso de um ciclo de melhoria contínua através de controle estatístico e análise de processos; definição e execução sistêmica de um plano de longo prazo para a qualidade. Em 1987 Garvin definiu 8 dimensões que poderiam ser utilizadas como base para gerar competitividade: desempenho, diferenciais, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida (GARVIN, 1987).

Além da separação entre elementos da gestão da qualidade entre princípios, práticas e técnicas, é identificada também uma divisão entre elementos chamados de *hard*, de caráter técnico, e elementos *soft*, de caráter social (NAOR et al., 2008). Segundo Handfiel, Jayaram e Gosh (1999), a interação entre elementos *hard* e *soft* é necessária para melhores resultados na gestão da qualidade.

2.2.3 Ferramentas, técnicas, práticas e sistemas de gestão da qualidade

A qualidade pode ser introduzida nas empresas através de várias ações e empregar diferentes metodologias para atingir seus objetivos. Para este trabalho foi definido que seriam abordadas brevemente aquelas que as empresas, que fizeram parte dos estudos de caso, citaram como suas principais.

Como explorado no item 2.2.2, técnicas ou ferramentas são meios com finalidades específicas, de forma que ferramentas são de forma geral mais restritas e de aplicação direta enquanto técnicas possuem aplicação mais ampla e com isso costumam ser um pouco mais complexas.

Princípios foram entendidos como regras ou diretrizes gerais como base ou objetivo da gestão de qualidade, enquanto práticas foram identificadas de forma geral como um conjunto de ferramentas ou técnicas para suportar e satisfazer um princípio específico.

Por fim, um sistema de gestão da qualidade é o conjunto sistemático de práticas, técnicas e ferramentas para atender e suportar um conjunto de princípios de gestão da qualidade.

A seguir, são discutidos elementos de gestão da qualidade mais frequentemente encontrados nos estudos de caso realizados.

2.2.3.1 Programa 5S

Desperdícios nas empresas como excesso de movimentação e transporte, tempo excessivo de *setup* (preparação) de máquinas e falta de conformidade do produto são gerados pela falta de organização no ambiente de trabalho comprometendo a produtividade e possivelmente impactando no não atendimento de requisitos de clientes (Carpinetti e Gerolamo, 2016).

O Programa 5S pode ser entendido como uma técnica de gestão da qualidade que é associado também à produtividade, à competitividade, à sustentabilidade e à educação para a cidadania, sendo formalmente lançado no Brasil em maio de 1991 pelo engenheiro Itiro Miyauchi, num evento conjunto da JUSE – Associação dos Engenheiros e Cientistas Japoneses e FCO - Fundação Christiano Ottoni (FCO). Uma equipe composta por representantes da FCO e de algumas empresas interessadas foi formada para adaptar o 5S à realidade brasileira (SILVA, 1994).

Palavras japonesas todas iniciadas com a letra S constituem a base do programa. Na tradução para a língua inglesa conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com as letras S, que tinham um significado aproximado do original em japonês, porém o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original ficou mantido, mesmo na língua portuguesa (ABRANTES, 2001).

Quadro 2. Os sentidos do programa 5S

JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS
Seiri	Sort	Senso de Seleção
Seiton	Set order	Senso de arrumação
Seiso	Shine	Senso de Limpeza
Seiketsu	Standardize	Senso de Padronização
Shitsuke	Sustain	Senso de Manutenção

Fonte: Adaptado de Carpinetti e Gerolamo (2016)

O programa 5S visa organizar e racionalizar o local de trabalho, sendo uma metodologia que requer o mínimo de investimento para sua implementação e tem como objetivos ganhos significativos em termos de organização do ambiente de trabalho e eficiência e eficácia no atendimento de requisitos de clientes (Carpinetti e Gerolamo, 2016), podendo ser aplicada a qualquer tipo de empresa (de produto ou serviço) e de qualquer porte (micro, pequena, média ou grande).

2.2.3.2 Norma NBR ISO 9001

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016) a difusão dos programas de qualidade e o uso de vários métodos e ferramentas aconteceram a partir da década de 1980. O emprego de premiações visando fazer com que a cultura e a prática da qualidade fossem conhecidas tornaram os critérios utilizados como referência de boas práticas. E em 1987 foi lançada pela ISO a série de normas ISO 9000 e a primeira edição do sistema de qualidade ISO 9001.

As principais normas da série ISO 9000 são (Carpinetti e Gerolamo, 2016):

- NBR ISO 9000: 2015: Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Esta norma apresenta os princípios de gestão que fundamentam o sistema, além de definir os termos utilizados pela NBR ISO 9001;
- NBR ISO 9001: 2015: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Esta norma apresenta os requisitos que compõem o sistema estabelecido como modelo para o sistema de gestão da qualidade estabelecido como modelo pela ISO, tendo por finalidade a certificação de sistemas da qualidade segundo seus requisitos;
- NBR ISO 9004: 2010: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão da qualidade. Esta norma comenta os requisitos estabelecidos pela ISO 9001 e tem objetivo auxiliar a implementação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade.

A ISO 9001 tem por objetivos a especificação de requisitos para que cada organização ao implementar o sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos da mesma demonstre a sua capacidade para o desenvolvimento de produtos que atendam os requisitos dos clientes, visando ainda aumentar a satisfação dos mesmos através da aplicação de forma eficaz do sistema, salientando a melhoria contínua (ABNT ISO 9001:2015). A aplicação das normas ISO 9000 pode ser realizada por qualquer tipo de empresa, seja ela grande ou pequena, de caráter industrial, prestadora de serviços ou mesmo uma entidade governamental, pois os requisitos estabelecem “o que deve ser realizado” ficando sob responsabilidade da empresa definir internamente como fará para atendê-los. Cabe ressaltar ainda que os mesmos dizem respeito apenas ao sistema de gestão da qualidade de uma empresa, e não às especificações dos seus produtos.

A figura 1 apresenta um esquema dos capítulos apresentandos na NBR ISO 9001 e como estes podem ser entendidos de forma contextual.

Figura 1. Apresentação contextual dos capítulos da NBR ISO 9001

Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016) o sistema de gestão definido segundo os requisitos da NBR ISO 9001 visando obter a certificação deve colocar em prática e gerenciar minimamente: as responsabilidades da direção para liderar o processo de gestão da qualidade; o planejamento de objetivos e planos de ação e revisão, suporte para atividades de gestão da qualidade; gestão da qualidade na operação de produção, avaliação de desempenho e melhoria dos processos de gestão.

A implementação dos requisitos pela empresa a levará, independente de buscar ou não a certificação, a conferir mais organização e padronização de suas atividades, reduzindo a chance de falhas, melhorando a eficácia e eficiência de seus processos para atingir os seus objetivos, impulsionando assim a competitividade do negócio (Carpinetti e Gerolamo, 2016). Os autores ainda complementam que a certificação torna-se obrigatório quando o cliente exige de seu fornecedor o certificado quer seja para qualificá-lo previamente ou para atestar capacitação para atender requisitos de qualidade. Também busca a certificação a empresa que entende que será um diferencial de mercado ou uma forma de marketing para aumentar sua credibilidade perante os seus consumidores.

2.2.3.3 PBQP-H

No Brasil existem vários programas que permitem a qualquer organização a busca pela melhoria contínua da sua forma de gerência e, conseqüentemente, de produção e entrega

do produto final, valorizando a qualidade, o tempo, a satisfação do cliente e a motivação dos colaboradores.

O mercado da construção civil se tornou mais dinâmico, mudando suas características de acordo com as novas tecnologias e tendências. A necessidade de um monitoramento constante de todas as etapas da obra, do projeto à execução, se fez necessário para garantir a qualidade e o custo. Além da possibilidade de melhorar a produtividade, também é possível identificar os pontos fortes e os a desenvolver, bem como apontar e corrigir as falhas de planejamento, execução e acabamento. Ferramentas e programas de gestão foram desenvolvidos sendo que alguns passaram a ser exigidos por órgãos públicos, entidades do setor e agências de financiamento (SEBRAE, 2014).

Visando organizar o setor em torno da melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva, através da qualificação de construtoras, mão de obra, fornecedores de materiais e serviços, entre outros, o governo federal instituiu o PBQP-H (Programa brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, em 1998 (FERNANDES, 2011)) possibilitando não apenas ampliar mercados, mas adquirir vantagens como: aumentar o nível de organização interna, o controle da administração e a produtividade. Além desses benefícios, pode se obter a redução de custos e do número de falhas e melhora na credibilidade junto a seus clientes. Além da vantagem competitiva, a adequação de uma empresa a um sistema de qualidade pode gerar uma organização interna maior, evitando desperdícios, tanto de tempo quanto de materiais (ALMEIDA, 2011).

O PBQP-H , instituído em 18 de dezembro de 1998, pela Portaria nº 134, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional, tendo por objetivo básico: “apoiar o esforço brasileiro de modernidade e promover a qualidade e produtividade do setor da construção habitacional, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços por ele produzidos”. No ano de 2000, seu propósito foi ampliado, passando a englobar também as áreas de saneamento e infraestrutura urbana, e passou a se chamar Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitat, conceito então mais amplo e que reflete melhor a sua área de atuação.

A estrutura do PBQP-H é estabelecida com base no sistema de normas da série ISO 9000, portanto pode também ser considerado um sistema de gestão da qualidade, cujo objetivo geral é apoiar o esforço do país pela qualidade e produtividade do setor da construção habitacional (BENETTI et al., 2011). Além dos requisitos da ISO 9001, o PBQP-H tem requisitos específicos para construção civil:

- Item 5.4.1.1: Objetivos da qualidade voltados à sustentabilidade do canteiro de obras;
- Item 7.1.1: Plano de Qualidade da Obra;
- Item 7.1.2: Planejamento da Execução da Obra;
- Item 7.4.1.1: Processo de qualificação de fornecedores;
- Item 7.4.1.2: Processo de avaliação de fornecedores;
- Item 7.4.2.1: Materiais Controlados;
- Item 7.4.2.2: Serviços Controlados;
- Item 7.4.2.3: Serviços Laboratoriais;
- Item 7.4.2.4: Serviços de projeto e serviços especializados de engenharia;
- Item 7.3.8: Análise Crítica de Projeto fornecido pelo cliente;
- Item 7.5.1.1: Controle dos serviços de execução controlados;
- Item 7.5.3.1: Identificação;
- Item 7.5.3.2: Rastreabilidade.

A diferença se acentua nos controles de registros específicos para serviços e materiais voltados à construção civil e na elaboração do plano de qualidade da obra.

2.2.4 Desafios na implementação da gestão da qualidade

Apesar das vantagens e oportunidades geradas pelo uso de práticas e técnicas da qualidade, Boney e Dale (1997) argumentam que a tentativa de implementação sem um planejamento para o futuro e visando objetivos específicos contribui para que esta não ocorra ou seja somente um “ajuste rápido”, sem efeitos permanentes. Os autores defendem que a introdução de técnicas de forma efetiva e duradoura precisa ser acompanhada de um trabalho de implementação.

Souza e Voss (2001) discutem que uma possível explicação para os altos números de fracasso e insatisfação com programas de gestão da qualidade é desta ser dependente do contexto no qual a organização está inserida, e este seria um fator chave para o sucesso de programas, técnicas e ferramentas da qualidade. Essa discussão foi uma importante mudança de paradigma, pois antes a gestão da qualidade era considerada por autores como Zeitz et al. (1997), independente do contexto organizacional, principalmente por ser focada em técnicas e práticas, a partir do modelo consolidado por Ishikawa (1985). Segundo Dean e Bowen (1994), o foco em práticas possibilitou a gestão da qualidade ser considerada independente do contexto durante muitos anos.

Apesar da discussão sobre a importância estratégica que um sistema de gestão da qualidade pode oferecer, muitos programas de implantação acabam por encontrar um ou mais problemas, geralmente na própria implantação ou em sua manutenção. Essas falhas ocorrem devido aos mais diversos motivos, que podem ser identificados, evitados ou corrigidos, caso contrário o sistema não será implementado efetivamente, ou não irá persistir (BEER, 2003). Para o autor, a implementação e a manutenção são afetadas por problemas de incentivo, assim como abandono da metodologia por ela estar “concluída”, ou seja, a implementação é tratada pelos membros da organização como um projeto, não um processo de mudança.

Embora seja comum dificuldades na implementação, essas situações podem ser confrontadas de diversas formas, inclusive antecipadas com um bom planejamento. Uma estratégia concisa e focada é um bom começo, mas a divulgação da mesma é um passo tão importante quanto. A implantação de um sistema de gestão da qualidade requer mudanças em todos os setores da organização e, portanto, devem ser devidamente avisados sobre quais as mudanças serão necessárias e como essas modificações impactarão positivamente. Liderança e motivação são aspectos importantes a serem considerados, uma vez que mudanças no sistema empresarial tendem a desequilibrar o cotidiano e aumentar as atividades do dia-a-dia (BEER, 2003).

Na manutenção do sistema, recomenda-se atenção continuada na motivação do corpo funcional. Resultados podem não ser tão rápidos quanto o esperado, mas é importante reconhecer cada pequeno passo em direção a melhoria da qualidade. Há ocorrência de casos onde as mudanças provocadas são mais lentas e graduais do que o esperado, fato que prejudica o processo de manutenção por falta de incentivo. Programas focados no aumento da confiabilidade e conformidade dos produtos tendem a exigir mais dos funcionários e funcionam de forma mais rígida e com menos espaço para criatividade, aumentando ainda a necessidade de trabalho motivacional (BEER, 2003).

Por fim, deve-se considerar o papel de um programa de qualidade ao nível estratégico. Uma gestão de qualidade só será implementada e mantida caso esteja alinhada com os objetivos estratégicos e filosofia da empresa. Um foco inadequado ou mesmo expectativas errôneas irão criar rupturas entre a gestão de qualidade e a empresa, fazendo o programa falhar (BEER, 2003).

Prajogo e Sohal (2006) estudaram a relação entre estratégia, práticas de TQM e desempenho organizacional a partir de três critérios distintos: qualidade do produto, inovação de produto e inovação em processos. Os autores concluem que práticas de TQM são efetivas para uma estratégia de diferenciação de produto, mas é notado que TQM é mais efetiva para

diferenciação através de qualidade do produto, e possui pouca relação com a parte de inovação em produtos e processos da estratégia de diferenciação.

Porém, como discutido por Beer (2003), cerca de 60% a 70% dos gestores estão insatisfeitos com os resultados de programas de gestão da qualidade implantados em suas empresas, e Beer ainda argumenta que os programas geralmente falham em criar mudanças ou impactos significativos nas empresas. Por fim, o autor discute que o caráter universal de aplicação da gestão da qualidade pode não ser válido e sugere que uma aplicação mais contextual poderia ser mais útil.

A dificuldade de implementação e insatisfação dos resultados também foi discutida por Mosadeghrad (2014). O autor realizou uma análise com o objetivo de identificar as barreiras para implementação de programas de TQM em organizações, e concluiu que existem tanto as teóricas quanto as empíricas. As razões citadas como principais motivos de falha são similares às discutidas por Beer (2003), incluindo liderança, comunicação, falta de planejamento e cultura orientada para a qualidade. Barreiras e fatores críticos para a implementação também foram analisados por Kumar e Sharma (2015), chegando a conclusões similares sobre os principais aspectos de falha.

Os estudos de diferentes autores apresentam conclusões similares sobre fatores críticos e dificuldades na implementação de programas da qualidade, e há citações frequentes de cultura como uma barreira ou aspecto crítico, fator que será discutido posteriormente.

2.2.5 Gestão da qualidade no contexto organizacional

Como referência para o entendimento básico da estratégia de organizações, Treacy e Weirsema (1993) definem que uma organização pode competir através de três estratégias básicas: excelência operacional, liderança em produto ou intimidade com o cliente . Na maioria dos casos, uma empresa de sucesso possui competências que a levam a ser boa e competir com uma das três estratégias, embora em casos raros existam organizações que conseguem obter excelência em duas disciplinas diferentes.

Powell (1995) analisou a relação entre estratégia e gestão da qualidade de forma empírica, buscando correlações em empresas que indicassem que a relação teórica proposta existe. A pesquisa indicou que uma gestão de qualidade pode gerar melhoras de desempenho e vantagens competitivas, mas não irá necessariamente atender todas as necessidades de uma organização, e sua implementação pode ser trabalhosa para empresas não preparadas ao ponto

de não ser necessariamente a melhor estratégia a ser utilizada. O autor considera ainda que a gestão é um campo de estudo importante para as organizações.

Autores como Calingo (1996) e Pruett e Thomas (1996) argumentaram sobre a importância e relação entre qualidade e a estratégia de uma organização. Visando uma forma de integrar estratégia e qualidade, Calingo (1996) propôs um modelo dividido em cinco passos: orçamento anual, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico da qualidade, gestão por políticas e gestão estratégica da qualidade. O modelo proposto leva em conta as dificuldades de tal integração e entende a natureza evolutiva que ele deve seguir para um bom resultado, de forma a poder ser considerado um modelo a seguir em um planejamento de integração entre qualidade e estratégia, mesmo em empresas já estabelecidas e com estratégias definidas.

Handfield, Jayram e Gosh (1999) identificaram quatro grandes agrupamentos para ferramentas da qualidade relacionados com desempenho da qualidade e organizacional, assim como diferentes estratégias para obtenção da qualidade nomeados de: disciplina, recursos humanos, medição e projeto. Os autores concluíram que diferentes grupos estão relacionados ambos ao desempenho da qualidade quanto ao desempenho organizacional, porém com níveis de impacto diferentes entre cada grupo e dependentes da estratégia utilizadas pelas organizações.

A fim de determinar quais os impactos de uma gestão da qualidade na estratégia da empresa, autores como Reis e Peña (2000) analisaram a relação entre satisfação do cliente, qualidade e planejamento estratégico, concluindo que uma empresa que tem como foco a satisfação do cliente deve considerar qualidade nas suas prioridades e fatores de competitividade estratégica.

Kaynak (2003) realizou um estudo que relacionou o uso de práticas da qualidade e desempenho de uma organização, e concluiu que diferentes práticas possuem diferentes impactos no desempenho, algumas promovendo impactos diretos, enquanto outras o afetam apenas indiretamente. O autor também diferencia o desempenho em operacional e financeiro, e sugere que o efeito das práticas da qualidade pode ser melhor identificado no desempenho operacional.

Segundo Tari e Sabater (2004) o uso de técnicas e ferramentas da qualidade está diretamente relacionado com a implementação e o nível de maturidade de uma gestão da qualidade em uma organização, sendo que uma maior maturidade indica maior propensão ao uso. Os autores analisaram o impacto de diversas ferramentas e técnicas de qualidade no contexto da gestão da qualidade, e concluíram que o uso destas está diretamente relacionado

com o nível de *Total Quality Management* (TQM) das mesmas, evidenciando a importância de tais técnicas no contexto da gestão da qualidade e indicando que o uso das ferramentas e técnicas podem ser efetivos para gerar qualidade em uma organização mesmo sem um programa formal de gestão da qualidade.

Steiber e Alänge (2012) discutiram limitações semelhantes, a partir de um estudo de compatibilidade dos princípios da TQM com princípios de inovação contínua da Google, e concluíram que a gestão da qualidade apresenta muitos princípios ainda válidos no cenário contemporâneo, porém estes não apresentam quesitos associados à inovação, julgados importantes para a estratégia de empresas que competem via diferenciação. Cole (2002) discutiu que a melhoria contínua pode ser um fator que contribui com a inovação contínua, porém em estudos posteriores (COLE; MATSUMIYA, 2008) é colocado que a busca por qualidade pode comprometer as iniciativas de inovação de uma organização.

O papel da gestão da qualidade no século XXI a partir de diversos aspectos como análise de dados, estratégia, liderança, melhoria contínua e satisfação do cliente foi estudado por Sampaio e Saraiva (2016). Os autores argumentaram que, embora seja uma área que possua literatura consolidada, ainda há espaço para crescimento e desenvolvimento. É destacado pelos autores que a gestão da qualidade possui uma grande quantidade de práticas e técnicas, e o uso estratégico destas é essencial para sua efetividade e eficiência.

2.3 Cultura organizacional

2.3.1 Definições de cultura organizacional

A cultura organizacional é, segundo Schein (1984), um conjunto dos pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado de como lidar com a adaptação externa e integração interna e apresentaram resultado positivo o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, poderem ser ensinados para novos membros como a maneira correta de perceber, agir e sentir em relação às mesmas situações. Para o autor ela é composta por: artefatos e criações, valores e pressupostos básicos.

Artefatos e criações são as manifestações mais visíveis na operação regular da organização, como arquitetura, documentos, vestimentas e padrões de comportamento, os quais geralmente são fáceis de se obter dados sobre, mas sua interpretação pode ser complexa. Valores são a racionalização ou a idealização da racionalização dos comportamentos, estando em um nível intermediário, sendo complexos de serem observados diretamente, e são

geralmente entendidos a partir de inferências resultantes de entrevistas com membros chave da organização ou análise de artefatos específicos (SCHEIN, 1984).

Pressupostos básicos são o nível mais profundo, geralmente inconscientes e instintivos, respostas que foram originadas de valores expostos. Como são geralmente considerados basais, saem do consciente e se tornam inconscientes. Esse nível costuma ser muito forte, pois não é facilmente discutível ou confrontável, ao contrário de valores (SCHEIN, 1984).

A cultura de uma organização geralmente tem suas raízes em seu fundador (SCHEIN, 1983). Assim novos comportamentos são inventados, descobertos e desenvolvidos, a partir de duas formas básicas de reforços: após situações de resolução de problemas ou em resposta a um fator gerador de ansiedade. Essas situações geram reforços positivos ou negativos sobre os comportamentos, de forma a criar ou modificar os pressupostos básicos de um grupo e, por consequência, sua cultura organizacional. Como tal, a cultura organizacional pode tanto estimular a estabilidade, reforçando continuidade e consistência na organização, quanto a adaptabilidade, fornecendo diretrizes sobre como agir frente a novos desafios. Também pode ser uma barreira de resistência a novos comportamentos que não se encaixem nos pressupostos básicos existentes anteriormente (SCHEIN, 1984).

Ainda segundo Schein (1996), existe uma falta de atenção histórica a sistemas sociais nas organizações, que leva a uma negligência da importância da cultura organizacional, sendo apenas considerada como um fator de falha quando não se entende bem qual o problema em questão, e geralmente nada é feito a respeito da situação. Esse fator é um desdobramento dos reforços negativos gerados pelo insucesso, e como tal, a tendência a abandono da iniciativa tende a aumentar.

O autor ainda identifica três tipos de subculturas que geralmente coexistem em uma organização, a dos “operadores”, “engenheiros” e “executivos”, cada qual tem seus próprios valores para melhorias da eficiência e efetividade, mesmo que todas façam parte da cultura organizacional maior da empresa. Essas subculturas possuem níveis diferentes de integração, e quanto mais forte for a cultura organizacional de uma empresa, mais essas subculturas tendem estar alinhadas. Em organizações com uma cultura mais fraca, as diferenças culturais entre esses subgrupos podem ser fator para vários conflitos internos. Os subgrupos operam de formas bem diferenciadas, mas uma cultura organizacional forte faz com que coexistam para um mesmo objetivo. Problemas surgem quando tentam, individualmente, se afirmar como a cultura organizacional da organização por inteiro, gerando ansiedades e choques culturais

com os outros subgrupos. Cada um apresenta uma contribuição importante para uma organização e sua subcultura reforça seu papel dentro da organização (SCHEIN, 1996).

Quadro 3. Subculturas e suas características

SUBCULTURA	CARACTERÍSTICAS
Operadores	<p>Representam os subgrupos relacionados a operários e gerentes da linha de produção e estão relacionados com a entrega dos produtos e serviços que cumprem a missão fundamental da organização.</p> <p>Possuem um bom conhecimento de dinâmica de grupo, teoria motivacional e aprendizado organizacional, e é o principal alvo de programas de mudança e esforços de aprendizagem organizacional.</p> <p>Apesar de ser um foco gerador de inovações em operações geralmente seu aprendizado não é difundido nos outros grupos.</p>
Engenheiros	<p>Representam os subgrupos do núcleo tecnológico da organização que suporta suas atividades, e inclui além de engenheiros, tecnólogos da informação e designers de grupos funcionais, como organizadores de sistemas de recompensas financeiras e grupos de pesquisa de mercado.</p> <p>O fator principal em comum é a preferência por soluções que não envolvam pessoas, preferindo sistemas, rotinas, máquinas e regras automáticas. Tais soluções por serem de simplicidade e elegância desconsideram os fatores sociais envolvidos na organização.</p>
executivos	<p>Subcultura compartilhada por líderes executivos (CEO's) de diversas organizações, principalmente os que ascenderam a posição via promoção interna.</p> <p>Foco no resultado financeiro e retorno aos investidores, de forma a considerar os outros critérios como secundários.</p> <p>Para gerir grandes números de pessoas, essa cultura acredita em controle através de regras, procedimentos e sistemas, e com isso as pessoas e o fator social da organização são secundários a recursos humanos se considerados sob uma ótica financeira.</p>

Fonte: Schein(1996).

Hofstede (2001) definiu cultura como um programa de pensamentos coletivos que distingue membros de um determinado grupo de outros, ou diferenças entre pessoas ou como

um programa coletivo de pensamentos que diferenciam indivíduos ou grupos entre si. Portanto, existe uma cultura associada a diferentes tamanhos de grupos, desde pessoal até o nível de nação. Esses pensamentos foram classificados como valores e práticas através do Diagrama de Cebola, na Figura 2 – Diagrama de cebola.

Figura 2. Diagrama de cebola

Fonte: Hofstede (2001)

Valores compõem o nível mais profundo, invisível, e só podem ser identificados a partir do comportamento do grupo e/ou indivíduo. Os três níveis externos são denominados em conjunto como práticas, que são manifestações visíveis da cultura, separados individualmente como rituais, heróis e símbolos. Eles são facilmente trocados ou incorporados por outras culturas, sem necessariamente carregar o mesmo significado e, portanto, são a camada mais superficial de manifestação da cultura (Hofstede, 2001).

Rituais são atividades não essenciais para atingir os objetivos finais do grupo, mas importantes socialmente. Heróis são indivíduos que estão alinhados com a cultura a ponto de serem o modelo para os comportamentos da mesma. Símbolos são palavras, gestos e objetos que possuem significado, geralmente complexo, apenas para membros de uma mesma cultura.

Dada a importância da cultura organizacional para uma empresa, seja para alinhamento interno, projetos de mudança ou com objetivos estratégicos, é necessária então uma forma de se analisar, entender e, se possível, quantificá-la. Para tal, Schein (1999); Hofstede, 2001; Maull, Brown e Cliffe, 2001; Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983); Denison e Spreitzer (1991); Quinn e Cameron (1999); Cameron e Quinn (2006); O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991); Aiman-Smith (2004); Detert, Schoeder e Mauriel (2000) e Gambi,

Gerolamo e Carpinetti (2013) apresentam diferentes propostas sobre como uma cultura organizacional pode ser analisada, porém não foi identificado um consenso entre autores de qual a formamais adequada de se analisar uma cultura organizacional.

2.3.2 Análise e medição de cultura organizacional

Schein (1999) defende que estudos sobre cultura organizacional só podem progredir quando:

- São baseados e derivados de observações concretas de comportamentos reais em organizações reais;
- Unam e colocuem sentido nos dados durante o estudo;
- Podem estar sujeitos a algum tipo de definição formal e operacional para possibilitar estudos futuros;
- Provém alguma ligação para com problemas reais enfrentados em organizações contemporâneas.

Como tal, o autor critica a utilização de abstrações formais elegantes que podem ser definidas e medidas operacionalmente, mas que falham em correlacionar tais dados com a realidade, principalmente por estes dependerem de, por exemplo, respostas a questionários. Essa abstração secundária acaba sendo interpretada estatisticamente, de forma a perder utilidade para as organizações observadas no estudo. Para evitar esses problemas, o autor sugere uma abordagem mais qualitativa (SCHEIN, 1999).

Hofstede (2001) publicou um estudo relacionando diferenças culturais na empresa IBM® e suas subsidiárias, em um total de 71 países. A partir das respostas obtidas, o autor definiu uma série de dimensões para explicar tais diferenças, que foram: distância do poder, resistência à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Essa dimensões foram utilizadas em trabalhos posteriores para determinação de características de cultura organizacional, porém seu foco e aplicabilidade maior se dá no estudo de culturas nacionais.

A partir do modelo e resultados publicados por Hofstede sobre cultura de nações, Maull, Brown e Cliffe (2001) desenvolveram um modelo de caráter holístico conhecido como PCOC (*People, Costumer Orientation, Organisational and Culture issues*), com objetivo de identificar a cultura organizacional de uma empresa para implementar iniciativas de melhoria, com foco em implementação de TQM. O modelo focou em determinar diferenças culturais entre diferentes partes de uma mesma organização através de sete etapas, onde o processo de

medição de cultura ocorreu através da aplicação de um questionário em grupos identificados como essenciais. O modelo contribuiu para entender e considerar a cultura organizacional antes da implementação de uma iniciativa de melhoria, porém, é destacado que esse modelo é holístico, de forma a revelar diferenças internas na cultura e identificar áreas que possam necessitar intervenção, porém não apontou as causas de tais diferenças ou quais iniciativas seriam mais adequadas frente as culturas identificadas.

Quinn e Rohrbaugh (1981, 1983) estudaram e propuseram um modelo espacial para medição de efetividade organizacional, o *Competing Values Framework* (CVF), baseado nos valores competitivos foco (indivíduo ou organização) e estrutura (flexibilidade ou controle). O modelo foi proposto como uma forma de *framework* teórico para melhor entender a efetividade organizacional e avançar estudos na área, sendo criado a partir da análise de diferentes características organizacionais. Os critérios adotados não possuem vários problemas encontrados pelos autores em outros métodos de identificação da efetividade organizacional, como multiplicidade e relação entre os critérios ou uma definição explícita. Ainda, o modelo não identificou certo, errado ou mesmo ideal para efetividade organizacional, apenas meios e fins diferenciados para a mesma. Diferentes práticas e estratégias puderam ser enquadradas no modelo, que permitiu um entendimento maior e comparação estas e as iniciativas para obtenção de efetividade organizacional. Denison e Spreitzer (1991) avaliaram a validade do uso do CVF para análise de cultura organizacional de uma empresa com base nos mesmos valores competitivos utilizados para a efetividade organizacional, e concluíram que o modelo poderia ser usado.

Esse modelo do CVF foi depois utilizado por Cameron e Quinn (2006) para diagnosticar e mudar cultura organizacional. Os autores identificaram que os valores para competitividade organizacional podiam ser utilizados também para entender e identificar diferentes perfis de cultura organizacional. A partir do *framework* foi possível entender como a cultura de uma dada empresa é, e como se relaciona com suas práticas, técnicas e estratégias. A partir desse entendimento, os autores argumentaram a possibilidade, os riscos e benefícios de se mudar uma cultura organizacional, assim como fazê-lo com sucesso e conseguir obter melhor alinhamento organizacional a partir de tal mudança. A Figura 3 – Modelo CVF apresenta o modelo do *Competing Values Framework*.

Figura 3 – Modelo CVF

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn(2006)

Na análise da cultura organizacional, as dimensões do CVF continuam a representar os mesmos valores competitivos, com uma dimensão relacionada ao foco organizacional interno ou externo, ou seja, se a empresa possui a racionalização de melhoria a partir de suas competências internas ou se o foco é nas exigências do mercado, e uma dimensão relacionada à estruturação organizacional, onde o foco da empresa pode ser voltado ao controle e estruturação ou à flexibilidade. Como essas duas dimensões são consideradas independentes, elas podem ser geradoras de quatro diferentes perfis culturais: foco interno e no controle, foco interno e na flexibilidade, foco externo e no controle e, por fim, foco externo e na flexibilidade. Esses perfis são entendidos e nomeados por suas características básicas (DENISON; SPREITZER, 1991), que são:

- **Cultura de hierarquia:** representa o foco interno e em controle, está associada com características como eficiência, consistência, uniformização. Geralmente são organizações com maior nível de burocracia e estruturas para tomadas de decisões bem definidas.

- Cultura de clã: representa o foco interno e na flexibilidade, está associada a características como trabalho em equipe, lealdade e alta comunicação. Organizações com esse tipo de cultura geralmente possuem um foco elevado na coletividade e no trabalho em equipes, assim como desenvolvimento da área de recursos humanos.
- Cultura de mercado: representa o foco externo e em controle, está associada a características como desempenho, alcance de objetivos e competitividade. Organizações com esse tipo de cultura são focadas em resultados e em parcerias externas com clientes e fornecedores.
- Cultura de adhocracia: representa o foco externo e na flexibilidade, está associada a características como inovação, crescimento e adaptação. Organizações com esse tipo de cultura possuem foco na inovação de produtos e serviços e em velocidade, procurando estar sempre a frente dos concorrentes ou mesmo das expectativas dos clientes.

Detert, Schoeder e Mauriel (2000) utilizaram o CVF para relacionar cultura organizacional e iniciativas de melhorias nas empresas.

Para determinação de como a cultura organizacional pode ser representada através do CVF, Quinn e Cameron (2006) desenvolveram o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), um instrumento de coleta de dados, aplicado usualmente através de questionários ou entrevista de membros da organização. Uma versão traduzida no OCAI está presente no Anexo A – OCAI. O OCAI é formado pela análise de seis itens distintos: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. As respostas possíveis para os itens estão diretamente relacionadas com os perfis de cultura organizacional determinados pelo CVF. Com as respostas dos seis critérios é então determinada qual a cultura organizacional dominante. Segundo argumentado por Cameron e Quinn (2006), uma empresa normalmente apresenta características relacionadas a mais de um perfil cultural, sendo um deles mais acentuado e dominante que os outros. Essa distribuição é considerada como positiva, pois para os autores uma empresa cujo perfil de cultura organizacional seja muito forte em apenas um dos quadrantes tende a se tornar disfuncional. Exemplificando, organizações com cultura organizacional muito hierárquica podem se tornar burocráticas ao ponto de perder eficiência e efetividade. Os autores recomendam o uso de uma escala com limite de pontuação máxima, geralmente cem pontos, para possibilitar entendimento de fatores que estejam relacionados a mais de uma cultura, porém há exemplos na literatura de medição através da escala de Likert

com resultados favoráveis para medição de cultura organizacional através de *surveys*, como o utilizado por Gambi, Gerolamo e Carpinetti (2013).

Além dos modelos vistos anteriormente, existem outros, como o modelo *Organizational Cultural Profile* (OCP), proposto por O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991). Apesar da existência de vários modelos de caráter quantitativo, Aiman-Smith (2004) argumenta que diferentes modelos qualitativos e quantitativos possuem vantagens e limitações diferenciadas, argumentando que ambos são valiosos na prática, e uma combinação de análises qualitativas e quantitativas traria uma visão mais completa sobre um assunto como a cultura organizacional.

Também pode ser observado nos estudos sobre gestão de qualidade uma discussão sobre esta possuir caráter universalista ou pluralista, abordagens que argumentam a natureza da relação entre gestão da qualidade e a cultura de organizações (BRIGHT; COOPER, 1993).

2.4 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade

2.4.1 Visão universalista e visão pluralista

A abordagem universalista vê a gestão da qualidade como resultado de uma cultura organizacional única e simples, onde conceitos como comunicação organizacional, envolvimento de funcionários, trabalho em equipe, confiança e participação na gestão, entre outros, são considerados como pré-requisitos para uma gestão da qualidade de sucesso, e estas características, relacionadas a cultura organizacional, precisam ser desenvolvidas antes ou junto com a implementação de programas de gestão da qualidade para assegurar seu sucesso. Autores como Zeitz, Johannense e Ritchie (1997) e Irani, Beskese e Love (2004) defendem essa abordagem.

Publicações de caráter universalista sobre gestão da qualidade, como Batten (1994), Kanji e Yui (1997), Tata e Prasad (1998), afirmam que aspectos de cultura organizacional relacionados com conceitos importantes de gestão da qualidade, como envolvimento do corpo funcional inteiro, *empowerment*, boa comunicação, trabalho em equipes e descentralização, entre outros, são entendidos como pré-requisitos para uma implementação e manutenção de uma gestão da qualidade efetiva e eficiente. Segundo esses autores, a existência de uma cultura da qualidade ideal deve ser desejada e obtida através de processos de mudança caso a organização possua outro tipo de cultura.

A abordagem pluralista considera a gestão da qualidade como multidimensional, de forma que diferentes princípios, práticas e técnicas de gestão da qualidade estão associados com diferentes características da cultura organizacional, de forma que conhecer e considerar as características culturais de uma organização para a implementação de programas de gestão da qualidade pode levar a maiores taxas de sucesso. Nesse caso, diferentes princípios, práticas e técnicas estariam relacionados de formas diferentes a diferentes tipos de cultura organizacional. Autores como Prajogo e McDermott (2005) consideraram essa abordagem como mais adequada após testar as duas visões. Zu, Robbins e Fredendall (2010) também concordam com essa abordagem, e realizaram uma pesquisa nessa área que concluiu que a cultura organizacional exerce influência nas práticas de gestão da qualidade adotadas por empresas.

Maull, Brown e Cliffe (2001) estudaram diferenças culturais entre áreas de uma mesma organização para implementação de programas de melhoria de qualidade, e concluíram que as diferenças encontradas indicam que não é possível aplicar o mesmo conjunto único de gestão da qualidade em organizações, sendo necessária uma abordagem pluralista. Gambi et al. (2015) testaram via *survey* a utilização de diferentes tipos de técnicas da qualidade em diferentes perfis de cultura organizacional, e encontraram que diferentes culturas tendem a utilizar diferentes conjuntos de práticas da qualidade, que reforça a abordagem pluralista como mais adequada.

Essa abordagem pluralista implica, segundo Wu, Zhang e Schroeder (2011), que a gestão da qualidade deve ser abordada por uma perspectiva contexto-dependente, e entendimento sobre a cultura organizacional é fundamental para o estudo de gestão da qualidade, seja conceitualmente ou de forma aplicada.

Publicações de caráter pluralista possuem mais de uma abordagem sobre o relacionamento entre qualidade e cultura. Como discutido por Irani et al. (2004), a gestão de qualidade da organização tende a ser mais eficaz e eficiente quando os princípios e valores da gestão de qualidade estão alinhados com a cultura organizacional, e se torna fator de competitividade de mercado crítico para a organização. Os autores defendem que uma mudança na cultura organizacional é necessária para que iniciativas de qualidade sejam mais efetivas.

A linha de pensamento de publicações pluralistas de autores como Prajogo e McDermott (2005), Naor et al. (2008), Baird, Hu e Reeve (2011) e Gambi et al. (2015) entendem a cultura organizacional como existente antes da implementação de qualquer tipo de gestão da qualidade e, portanto, existem práticas e técnicas mais adequadas para

implementação de acordo com a cultura organizacional existente. Nesse caso, um entendimento anterior da cultura existente na organização e como é a gestão da qualidade a ser implementada são essenciais para que haja uma escolha bem feita que atenda aos requisitos da organização e respeite as forças culturais já existentes.

Prajogo e McDermont (2005) discutiram sobre a relação entre práticas da gestão de qualidade e cultura organizacional, argumentando que uma abordagem pluralista ao invés de universalista, levando em conta os fatores culturais das empresas, pode ser benéfica para a implementação de práticas da gestão da qualidade.

2.4.2 Mudança e gestão organizacional

Autores de diversas áreas, como Gattorna (2009), Cameron e Quinn (2006) e Cameron e Green (2015), concordam que, no geral, a cultura organizacional pode ser um fator fundamental para o sucesso da organização, por seu impacto em seu desempenho. A partir dessas afirmações, passa a ser evidente a necessidade de gerir e, se necessário, modificar uma cultura organizacional para atingir os objetivos estratégicos.

Para existir a possibilidade de gestão e mudança, deve-se considerar o fato de que a cultura organizacional pode ser considerada uma variável independente, ou seja, algo que a organização possui e pode, portanto, ser passível de processos de gestão e mudança (O'Reilly III, Chatman e Caldwell, 1991 e Lorsch e McTague, 2016). Nesse caso, a cultura organizacional é considerada como originada de seus membros. Essa abordagem é utilizada por autores como Schein (1984) e Cameron e Green (2015), principalmente em áreas como gestão de mudança.

A hipótese oposta, de que cultura organizacional seria uma variável internamente dependente implica que, como argumentado por Smircich (1983), organizações são por si próprias fenômenos que produzem cultura e podem ser consideradas instrumentos sociais que produzem bens. Nesse caso, segundo Pascale (1990), a estratégia deve suportar a cultura para que uma organização tenha maior possibilidade de ter sucesso, caso contrário a estratégia da empresa deve ser alterada.

Mesmo a partir da consideração de que a cultura organizacional pode ser passível de gestão e mudança, autores como Beer et al. (1990) consideram que modificá-la é um processo árduo porém essencial, e que sem alinhamento cultural muitos processos de mudança não produzem os resultados planejados ou estes são perdidos com o passar do tempo, de forma a reverter ao estado inicial. Beer (2003) discutiu esse efeito em programas de TQM, chegando a

mesma conclusão. Segundo o autor, processos de mudança devem ser planejados e estruturados para conseguir os resultados desejados de forma permanente, com planejamento de ações para envolver diversas partes da organização, assim como institucionalização das mudanças de forma profunda e duradoura.

Kotter (1996) também escreveu sobre problemas de falhas ou não perpetuação de processos de mudança. O autor coloca como fator crítico, além da institucionalização e do envolvimento, o planejamento de conquistas a curto prazo, onde juntos, agem de forma motivadora e são condutores a mudanças de longo prazo. Esse fator faz um paralelo com a explicação de Schein (1984) de como a cultura organizacional é formada, a partir de reforços negativos e positivos. Criar reforços positivos no começo do processo de mudança é um fator que pode ser diferencial para se atingir sucesso em processos de mudança.

Connors e Smith (2011) argumentam que a mudança de cultura organizacional é um processo que gera mudanças bruscas (*breakthrough*), provendo engajamento do corpo funcional e gerando resultados rápidos assim que a cultura é alterada. Os autores defendem o uso de um modelo chamado de pirâmide de resultados, na qual os líderes da organização são responsáveis por determinar quais são os resultados desejados e promover ações que irão transformar as crenças e experiências da organização, componentes da cultura, em compatíveis com os resultados desejados. Se a liderança não realiza uma gestão efetiva de sua cultura, esta é que irá governar a liderança (CONNORS; SMITH, 2011).

Em contrapartida, a complexidade inerente envolvida em processos de mudança que envolvam a cultura organizacional pode levar a colocar todo tipo de falha como culpa da cultura. Lorsch e McTague (2016) argumentam contra essa culpabilidade, com vários relatos de casos de sucesso que utilizaram mudanças estratégicas de forma eficiente, e com isso conseguiram resultados efetivos e permanentes em processos, estratégia e na cultura.

2.4.3 Cultura organizacional e gestão da qualidade

Seguindo a relação entre cultura organizacional e iniciativas de melhoria, Zu, Robbins e Fredendall (2010) pesquisaram o relacionamento entre diferentes tipos de cultura organizacional e práticas de gestão da qualidade, onde foi evidenciada a importância de um ambiente cultural adequado para uma implementação bem sucedida de práticas de gestão da qualidade, assim como existência de uma influência da cultura organizacional na preferência pela adoção de certas práticas de qualidade. Wu, Zhang e Schoeder (2011) argumentam a favor da relação entre gestão da qualidade e a cultura organizacional, e também com a

melhoria no desempenho organizacional, porém indicam que mais evidências empíricas são necessárias. Gambi et al. (2015) estudaram um modelo teórico sobre a relação entre técnicas de gestão da qualidade e cultura organizacional, para condução de estudo em larga escala, onde o questionário confirmou a relação entre as áreas de estudo. Os autores chegaram à conclusão de que a cultura organizacional influencia quais técnicas de gestão da qualidade serão adotadas por uma organização e que a combinação entre cultura organizacional e técnicas adotadas influencia o desempenho de uma empresa. De forma particular, apenas a cultura chamada de racional, com foco interno e no controle, apresenta tendências a usar todos os diferentes tipos de técnicas da qualidade, enquanto as outras tendem a usar apenas alguns grupos específicos de técnicas, e em intensidade menor.

Autores como Wu, Zhang e Schroeder (2011) e Srinivasan e Kurey (2014) sugerem um possível relacionamento mútuo entre gestão da qualidade e cultura organizacional, onde uma cultura organizacional precisa dar suporte ao processo de implementação e fomentar o uso de técnicas de gestão da qualidade, enquanto a gestão da qualidade precisa desenvolver a cultura organizacional. Dessa forma, é possível a existência de um alinhamento profundo entre a estratégia da empresa e a gestão de qualidade.

Apesar da abordagem do relacionamento mútuo fazer total sentido se considerada a definição de cultura organizacional e como ela é construída e alterada (SCHEIN, 1984), autores como Kotter (1996) e Beer et al. (1990) identificam a alteração da cultura como um processo árduo e geralmente longo, que pode não ser sempre viável. A linha de pensamento considerada por Prajogo e McDermott (2005), Naor et al. (2008) e Gambi et al. (2015) permite resultados a curto prazo, que podem ser necessários para sobrevivência da organização, e não impossibilita que a abordagem de Wu, Zhang e Schroeder (2011) e Srinivasan e Kurey (2014) seja utilizada posteriormente para processos de mudança que possam contemplar alterações na cultura organizacional.

2.5 Consolidação dos conceitos

Conforme discutido anteriormente, neste estudo foi utilizado a abordagem de qualidade como sendo contexto dependente e, portanto, pluralista. Para tal, a cultura organizacional, segundo a definição de Schein (1984) foi considerada uma variável independente, e portanto, algo que a organização possui e pode ser passível de processos de gestão e mudança. O estudo também considerou que a organização possui uma cultura organizacional a partir do momento que passa a existir, de forma que qualquer iniciativa de

implementação de elementos de gestão da qualidade aconteceu ou irá acontecer em um ambiente com uma cultura existente e disseminada entre seus membros.

Conforme concluído por Gambi et al.(2015), existe uma influência por parte da cultura organizacional sobre quais técnicas de gestão da qualidade serão adotadas por uma organização. Dentre os perfis culturais definidos no CVF (CAMERON; QUINN, 2006), apenas a cultura de competição tende a usar diversos tipos de ferramentas da qualidade, enquanto outros perfis tendem a utilizar apenas ferramentas para fins específicos, de acordo com sua característica cultural dominante (GAMBI et al., 2015). Porém, como discutido por Beer (2003) e Mosadeghrad (2014), grande parte das iniciativas de implementação não possuem sucessos ou resultados duradouros.

Segundo Schein (1984) a cultura organizacional tende a se modificar a partir de resposta a processos de resolução de problemas ou a fatores que geram ansiedade nos indivíduos. O motivo pelo qual a cultura organizacional pode estar relacionado a quais tipos de problemas ou fatores geradores de ansiedade são mais comuns em cada perfil cultural. Além disso, a implementação de técnicas de qualidade, tenha elas sucesso ou não, irá provocar influências e possivelmente mudanças na cultura organizacional.

Como argumentado por Connors e Smith (2011), quando a liderança não realiza um processo de gestão da cultura organizacional, a cultura irá governar os processos dentro da empresa. Portanto, pode existir ligação entre a influência que a cultura organizacional exerce sobre a adoção de técnicas da qualidade (GAMBI et al., 2015) com a alta taxa de insucessos na implementação de iniciativas de gestão da qualidade (BEER, 2003).

Além disso, o estudo não considerou a estratégia da organização. Embora existam vários trabalhos que relacionam cultura organizacional e estratégia, como Schwartz e Davis (1981) e Johnson (1992), a análise da relação entre cultura e estratégia não fez parte dos objetivos primários desse trabalho.

3. Método de pesquisa

3.1 Considerações iniciais e objetivos

A literatura apresenta várias evidências sobre a abordagem pluralista para a gestão da qualidade ser uma abordagem válida e mais realista do que a abordagem universalista. Existem algumas contradições, porém a maioria dessas é proveniente de literaturas mais antigas. Na abordagem pluralista é requerida a consideração de fatores da cultura organizacional como influentes na gestão da qualidade e no desempenho da empresa.

Os estudos analisados sobre cultura organizacional indicam que esta tende a ser reforçada ou alterada de acordo com os resultados de ações tomadas, onde os resultados positivos reforçam comportamentos enquanto os negativos criam aversão aos comportamentos e incentivam comportamentos diferentes (SCHEIN, 1984). Ainda, a cultura organizacional é um fator importante para determinação e sucesso de fatores como a estratégia de uma organização, assim como a adoção e sucesso de técnicas de gestão da qualidade e pode ser considerada uma variável independente.

A partir desses conceitos, a proposta de um estudo de caso sobre a relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade faz sentido. O estudo de caso proposto parte da conclusão de Gambi et al.(2015) de que a cultura organizacional influencia quais técnicas de gestão da qualidade serão adotadas em uma organização, para analisar qual o impacto que a implementação, tenha esta tido sucesso ou não, de tais técnicas de gestão da qualidade têm sobre a cultura organizacional. Essa relação pode ser entendida como um *feedback*, onde a cultura influencia primeiro a gestão da qualidade, e depois a gestão da qualidade passa a influenciar a cultura.

Para tal, o estudo propõe uma metodologia com base em estudos de casos, com o objetivo de entender como as técnicas de gestão da qualidade, implementadas com sucesso ou não, influenciam a cultura organizacional de uma organização e o porquê uma determinada cultura organizacional tende a adotar técnicas específicas de gestão da qualidade.

3.2 Estudo de caso

O estudo de caso foi proposto para melhor entender a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, de forma a comparar as considerações e hipóteses teóricas com casos práticos. Estudos de caso, segundo Yin (2002), são amplamente utilizados em

pesquisas envolvendo estudos organizacionais e gerenciais, entre outras áreas, e é uma estratégia de pesquisa adequada quando é analisado um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador possui pouco ou nenhum controle. Visto que a pesquisa busca entender a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional da forma que ela já existe empiricamente em organizações, esse tipo de abordagem se encaixa muito bem. O autor também argumenta que o estudo de caso é indicado quando a pergunta principal de pesquisa é enunciada a partir de “como” ou “por que”, que compreende o objetivo levantado de entender o como ocorre a relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade.

Autores como Sampaio e Saraiva (2016) ressaltam a importância de estudos empíricos a respeito de gestão da qualidade, tanto por ser uma área de estudo diretamente relacionada com a operação de empresas quanto por ter sido uma área de estudo criada a partir de desenvolvimentos realizados por “gurus da qualidade” primeiro em empresas e depois estudado formalmente de forma científica. Segundo os autores, essa relação histórica é um fator essencial da gestão da qualidade e deve ser respeitada, pois desenvolvimentos empíricos em empresas são essenciais para o desenvolvimento teórico da gestão da qualidade. Portanto, estudos de caso são essenciais para o desenvolvimento teórico da área.

Espera-se que, através dos estudos de caso, seja possível entender o papel da gestão da qualidade diante de diferentes culturas organizacionais e de diferentes estratégias, assim como levantar evidências que permitam melhor entender o que é a cultura da qualidade e como ela se relaciona com a cultura organizacional. A comparação entre modelos teóricos e estudos de caso permite uma discussão mais profunda dos assuntos relevantes, de forma a argumentar contribuições teóricas que são relevantes para determinar o papel da qualidade em empresas na atualidade, assim como uma discussão sobre possíveis desenvolvimentos e tendências para a “cultura da qualidade”.

O desenvolvimento do estudo de caso foi composto da revisão dos conceitos principais, determinação da abordagem, formulação das informações que necessitam ser levantadas durante as entrevistas, realização de um estudo de caso piloto, realização dos estudos de caso e confecção dos relatórios finais para cada estudo.

As empresas estudadas foram consideradas a partir da existência de elementos de gestão da qualidade previamente identificáveis de forma secundária, sem a necessidade de realização de um estudo de caso. As empresas foram então escolhidas a partir de disponibilidade de acesso e conveniência geográfica.

Para os critérios desse estudo, não existe necessidade das empresas serem do mesmo setor de atuação, de fato que as empresas estudadas foram todas de setores diferentes, de forma que a análise de cultura organizacional leve em consideração o setor em que a empresa se encontra e como ela enxerga sua área de atuação.

3.3 Abordagem de pesquisa

Seguindo a consolidação dos conceitos (capítulo 2), o estudo de caso foi múltiplo e incorporado. Um estudo de caso único poderia prover informações excelentes sobre práticas em um determinado segmento ou práticas de excelência, caso a organização estudada fosse referência na área. Para se obter um retrato mais próximo à realidade média, múltiplos estudos poderiam proporcionar um resultado mais confiável.

O estudo de caso proposto necessitou levantar informações mais básicas sobre a empresa para critério de contextualização e informações mais profundas sobre a cultura organizacional como um todo, as técnicas, práticas e princípios de gestão de qualidade utilizados, e uma análise da cultura organizacional do departamento de qualidade e/ou de pessoas que trabalhavam diretamente com elementos associados com a gestão da qualidade. Uma vez que esse estudo envolveu mais de um subgrupo dentro de uma mesma organização, necessitou ser incorporado, ao invés de holístico. O roteiro de estudo de caso realizado pode ser encontrado no apêndice A – Protocolo de Estudo de Caso.

3.4 Modelo analisado

Para atingir os objetivos propostos e obter as informações necessárias para a realização do estudo de caso, foi elaborado um modelo prático da análise desejada para guiar os estudos de caso. O estudo adotou como premissas:

- A cultura organizacional é algo que a organização possui, e pode ser gerenciada. A cultura se desenvolve a partir de reforços, sejam eles positivos ou negativos, resultantes de situações de resolução de problemas ou criados em resposta a um fator gerador de ansiedade;
- A gestão da qualidade possui caráter pluralista, de forma que diferentes princípios, práticas e técnicas de gestão da qualidade estão associados com diferentes características da cultura organizacional.

O estudo considerou que toda empresa possuía uma cultura organizacional definida antes da existência de qualquer tentativa de implementação de uma iniciativa de gestão da qualidade. A cultura organizacional então foi um dos fatores que influenciou quais técnicas da qualidade foram implementadas na empresa. A implementação dos elementos da qualidade, por sua vez, produziram reforços positivos ou negativos que fizeram com que a cultura organizacional se desenvolvesse, como uma forma de *feedback*. Entender tal *feedback* é o principal objetivo do estudo. A figura 4, apresentada a seguir, ilustra o modelo considerado.

Figura 4. Modelo da relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional considerado

Fonte: Própria

3.5 Operacionalização e estruturação do estudo de caso

3.5.1 Cultura organizacional

Esse estudo utilizou a abordagem para a cultura organizacional que leva em conta tanto fatores mais qualitativos quanto uma abordagem mais quantitativa para proporcionar um entendimento mais holístico sobre como é a cultura organizacional das organizações estudadas. Essa abordagem foi defendida por autores como Aiman-Smith (2004) por garantir um entendimento mais completo sobre a cultura organizacional de uma organização. Para critérios desse estudo, o estudo como um todo apresenta caráter qualitativo.

Para uma análise quantitativa de suporte do estudo sobre cultura organizacional, foi utilizado o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), desenvolvido por

Cameron e Quinn (2006). O OCAI foi aplicado em versão traduzida para o português através de questionários diretamente nas empresas, na mesma situação da realização das entrevistas. Para critério desse estudo, os questionários foram distribuídos para a maior quantidade e diversidade possíveis de funcionários, respeitando a possibilidades das organizações entrevistadas, com fim de melhor identificar qual a cultura organizacional geral das organizações segundo o CVF. Os questionários utilizados para identificação da cultura organizacional das organizações pode ser encontrado no Anexo A – OCAI. Essa abordagem permite o entendimento da cultura organizacional da organização como um todo. Essa análise permite comparar os resultados das entrevistas com mais funcionários, de forma a identificar possíveis discrepâncias ou dar respaldo as entrevistas como representantes da organização, não só do indivíduo.

A análise de cultura organizacional de caráter mais qualitativo foi baseada em entrevistas com funcionários dentro da organização, através de entrevistas com questões abertas, como descrito no Apêndice A – Protocolo do Estudo de Caso. O roteiro utilizado pode ser encontrado no Apêndice B – Roteiro do Estudo de Caso. O objetivo foi de obter pelo menos uma entrevista de um funcionário identificado como influente ou modelo para a organização, e uma entrevista com um funcionário que trabalhe diretamente com a qualidade dos produtos e/ou serviços da organização. O objetivo das entrevistas foi identificar comportamentos, valores e pressupostos básicos adotados pela organização para complementar a análise da cultura organizacional via questionários. Os aspectos principais buscados podem ser entendidos os enunciados pelo Quadro 4.

Quadro 4. Principais elementos de análise em entrevistas.

Elementos analisados	Respostas obtidas
O que é qualidade para a organização?	
A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?	
Quais ferramentas da qualidade são utilizadas na empresa?	
A gestão da qualidade acontece naturalmente ou é necessário cobrança?	
A qualidade reforça ou contradiz valores e costumes da organização?	
A implementação dos elementos da qualidade mudou o comportamento dentro da organização?	
Qual é o jeito de ser da empresa?	
A empresa trabalha mais focada nos suas competências internas ou focada nas exigências	

do mercado?	
Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?	
Como foi a implementação dos elementos de qualidade da organização? Houve resistência?	
A implementação de tais elementos mudou a forma como a organização se comporta no dia-a-dia?	
A utilização de tais elementos no dia-a-dia continua a influenciar a cultura da empresa?	

Fonte: Própria

A partir da revisão bibliográfica realizadas, os principais conceitos explorados a respeito da cultura organizacional foram:

- Análise da cultura organizacional via questionários;
- Análise da cultura organizacional via entrevistas;
- Mudanças na cultura organizacional através do tempo;
- Relação entre comportamentos incentivados pela cultura organizacional em relação a comportamentos incentivados pelos elementos da qualidade;
- Histórico de quesitos comportamentais quando da implementação de elementos da gestão da qualidade.

3.5.2 Gestão da qualidade

A análise da gestão da qualidade se deu a partir de duas principais considerações: uso de elementos da qualidade nas organizações e análise de iniciativas de implementação. Para ambas foram necessárias entrevistas e análises documentais.

A análise de elementos da qualidade em uso na organização foi realizada através de informações documentais para identificação de quais elementos associados à gestão da qualidade a empresa adotou e utiliza no seu dia-a-dia e, se eram certificados ou não. Essa identificação foi seguida de entrevistas com funcionários que interagem e utilizam dos elementos identificados, para entender como tais elementos são utilizados e se possuem efetividade no cumprimento de seus papéis.

A análise de iniciativas de implementação foi conduzida a partir da análise histórica das iniciativas de implementação de práticas e técnicas de gestão da qualidade, para identificar quais iniciativas já foram realizadas na organização, assim como se cada uma das

iniciativas identificadas foi considerada de sucesso ou falha. Caso a organização possuísse muitas iniciativas documentadas, foi utilizado uma máximo de duas iniciativas de sucesso e duas consideradas falhas. Esse processo foi seguido de entrevistas com pelo menos um responsável pela implementação de tais iniciativas, para identificar o motivo da implementação de cada iniciativa, quais foram os resultados percebidos por ele e quais foram as principais dificuldades encontradas no processo de implementação.

Por fim, foram conduzidas entrevistas com pelo menos um funcionário que esteve presente em cada processo de implementação, com o objetivo de entender como foi o processo, quais as mudanças percebidas pela utilização das novas técnicas e se houve percepção de mudanças entre antes e depois da implementação, ou tentativa de implementação no caso de falha. O roteiro de entrevista pode ser encontrado no Apêndice B – Roteiro de entrevista. Os aspectos principais buscados podem ser entendidos os enunciados pelo Quadro 4 – Principais elementos de análise em entrevistas.

A partir da revisão bibliográfica realizadas, os principais conceitos explorados a respeito de elementos de gestão da qualidade foram:

- Definição de qualidade dentro do contexto da organização;
- Objetivos da qualidade na organização;
- Principais elementos da gestão da qualidade utilizados pela organização;
- Histórico da implementação dos elementos de qualidade na organização.

4. Estudos de caso

O capítulo apresenta os resultados dos questionários e entrevistas nas empresas, assim como considerações dos resultados encontrados em relação as considerações teóricas discutidas no capítulo Revisão de Literatura. Cada empresa foi apresentada separadamente, seguida de uma discussão geral sobre os estudos de caso.

4.1 Estudo de caso piloto na empresa A

4.1.1 Histórico

A Empresa A foi fundada no ano de 2001, no Norte do Paraná. É uma empresa do ramo de construção civil em diversos segmentos, com foco principal em residências domésticas. Segundo a classificação do IBGE por número de funcionários, a organização é considerada uma pequena empresa.

O dono e diretor da empresa é um engenheiro civil que identificou um espaço para construir e comercializar construções civis nos padrões de grandes empresas do segmento em cidades nas quais as mesmas não possuem atuação forte, como as cidades de Ibiporã, Cambé e Apucarana, todas localizadas no interior do Paraná. Com a execução efetiva de obras em tais cidades, a empresa adentrou também cidades maiores, como Londrina, onde apesar de existir uma concorrência mais acirrada por conta da presença de grandes empresas no segmento, a Empresa A encontrou também sucesso.

Segundo os funcionários, o sucesso se dá devido a uma proximidade grande com o cliente da região onde a empresa atua, que tem um perfil diferente dos moradores de grandes metrópoles.

4.1.2 Situação atual e projetos

No atual momento, o foco estratégico da Empresa A é bem definido: Construir prédios na região Norte do Paraná cujos apartamentos atendam os requisitos e sejam vendidos pelo programa “Minha Casa, Minha Vida”. Essa escolha foi devida a facilidade de acesso a clientes de classe média-baixa a financiamento, que promove facilidade de vendas e maior segurança de recebimento dos pagamentos. Para tal, a empresa precisa manter uma

certificação específica para o setor de construção civil, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H).

A certificação foi obtida em 2013, e hoje a empresa possui a classificação nota A no sistema, que deve manter para que seus imóveis continuem passíveis de financiamento pelo programa “Minha Casa, Minha Vida.” Além disso, a empresa preza muito o diálogo com o cliente, que entende ter um perfil que não é contemplado apenas pelo atendimento dos requisitos da norma, mas sim pelas características da região e cidade em que vive.

4.1.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas

A seguir são descritos como a Empresa A trabalha as questões voltadas a sua gestão da qualidade, assim como uma análise da sua cultura organizacional e como esta é impactada por elementos da gestão da qualidade.

As informações foram obtidas a partir de entrevistas junto a funcionários de diferentes níveis da organização, que incluiu o dono da empresa, dois engenheiros e um técnico de construção civil, totalizando 4 entrevistados distintos, assim como a aplicação do questionário do OCAI a 8 outros funcionários, incluindo mestres de obras, para determinação da cultura organizacional da empresa, conforme descritos no capítulo Método de pesquisa e nos apêndices A e B.

O estudo de caso ocorreu em duas datas distintas, no mês de fevereiro de 2016. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora cada. No total foram necessárias 12 horas de interação direta com a organização. O Quadro 5 apresenta os principais dados levantados no estudo de caso. Respostas similares as exibidas foram omitidas

Quadro 5. Estudo de caso – empresa A

Elementos analisados	Respostas obtidas
O que é qualidade para a organização?	Satisfação do cliente na entrega da obra.
A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?	Cumprimento do PBQP-H com conceito “A”.
Quais ferramentas da qualidade são utilizadas na empresa?	Principal é a lista de itens a serem cumpridos.
A gestão da qualidade acontece naturalmente ou é necessário cobrança?	Natural com os funcionários fixos, muita cobrança é necessária com os terceirizados.
A qualidade reforça ou contradiz valores e costumes da organização?	Reforça plenamente.
A implementação dos elementos da qualidade mudou o comportamento dentro da organização?	Sim, tornou a empresa mais profissional; Sim, alinhou a equipe com o desejo do mercado.

Qual é o jeito de ser da empresa?	Bem informal; Como uma grande família.
A empresa trabalha mais focada nos suas competências internas ou focada nas exigências do mercado?	Há um grande foco nas capacidades internas, levando em consideração as tendências de mercado.
Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?	A flexibilidade no sentido de todos ajudarem em tudo que for preciso.
Como foi a implementação dos elementos de qualidade da organização? Houve resistência?	Houve aceitação interna, porém muita resistência pelos terceirizados.
A implementação de tais elementos mudou a forma como a organização se comporta no dia-a-dia?	Sim, permitiu a empresa a se assemelhar mais com as grandes organizações do setor.
A utilização de tais elementos no dia-a-dia continua a influenciar a cultura da empresa?	Sim, é a ponte que leva quem a empresa é para os terceirizados, que se adaptam ou se desligam.

Fonte: Própria

4.1.3.1 Gestão da qualidade

As entrevistas com os funcionários de diversos níveis evidenciaram de forma clara que a gestão da qualidade da Empresa A tem como objetivo principal atender os requisitos do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat, o PBQP-H, no nível de certificação A, correspondente a atender 100% dos requisitos. Esse é um programa específico para o setor da construção civil, com requisitos a serem atendidos e auditados pela Caixa Econômica Federal para enquadramento das obras da organização no programa “Minha casa, minha vida”.

Segundo entrevistados, a qualidade na empresa é entendida como satisfação do cliente com o imóvel adquirido. Um cliente da organização dificilmente irá comprar vários produtos da empresa, mas costuma manter contato durante um tempo significativo após a compra do produto.

De forma geral, a estrutura e requisitos do PBQP-H se assemelham bastante a da NBR ISO 9001, com adequações para o setor da construção civil. Além disso, a empresa segue requisitos técnicos em suas construções para diferentes enquadramentos dentro do programa Minha Casa, Minha Vida. Dependendo da obra e qual a faixa salarial do público alvo para o qual a edificação é planejada, esses requisitos adicionais mudam.

A principal ferramenta utilizada na organização durante a construção de obras são instruções de trabalho e listas de verificação, utilizadas por todos os funcionários nas obras. O

andamento das atividades é conferido pelos supervisores, que conferem tanto o preenchimento das listas quando analisam as atividades realizadas de forma extensa, que os gerentes então examinam de forma amostral. Essas listas de verificação são então todas armazenadas e apresentadas nas auditorias, tanto de certificação quanto de acompanhamento da Caixa Econômica Federal.

Logo após a entrega dos primeiros apartamentos e novamente depois de seis meses da entrega, a empresa realiza pesquisas de satisfação dos consumidores. A pesquisa logo após a entrega tem como objetivo principal colher *feedback* dos moradores tanto para realizar mudanças e correções ainda possíveis antes da entrega dos demais apartamentos, enquanto a após meio ano busca encontrar possíveis falhas não identificadas antes da real utilização do apartamento, assim como identificar possíveis mudanças e melhorias a serem empenhadas em próximas construções.

No ramo de atuação da organização, uma parcela significativa dos funcionários é autodidata ou aprende a trabalhar na construção na prática acompanhando profissionais mais experientes. Para adequar os conhecimentos e garantir que as instruções de trabalho possam ser seguidas, a empresa realiza treinamentos com os funcionários novos, e então os aloca dentro de equipes já acostumadas a trabalhar seguindo as instruções de trabalho para atender os requisitos de gestão da qualidade.

Os funcionários do escritório têm como parte de suas funções acompanhar o atendimento dos requisitos do programa de gestão da qualidade em campo e cuidar da parte de controle de documentos e registros necessários para o programa de gestão da qualidade.

4.1.3.2 Cultura Organizacional

De acordo com o modelo proposto no capítulo Método de pesquisa, a análise da cultura organizacional da Empresa A ocorreu por dois métodos complementares: entrevistas e preenchimento de questionários. Os resultados individuais dos questionários podem ser encontrados no Apêndice C, enquanto o resultado total dos questionários pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1. Respostas do CVF – empresa A

	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	165	200	215	230	215	240	1265
Adhocracia	160	210	180	200	157	168	1075
Hierarquia	210	195	200	215	215	174	1209
Mercado	275	205	195	155	213	218	1261
	810	810	790	800	800	800	4810

Fonte: Própria

Erros de preenchimento foram observados em 3 dos 8 questionários respondidos e, apesar de corresponder a uma parcela significativa dos dados, não alteraram o resultado final no caso de remoção, seja a partir da invalidação de todas as respostas ou apenas para o quesito respondido de maneira incorreta.

Os resultados indicam que a Empresa A pode ser considerada como primeriamente portadora de uma cultura organizacional do tipo Clã segundo o CVF, com algumas características relacionadas aos perfis de mercado e hierarquia, e menos características relacionadas a cultura de adhocracia. O gráfico de cultura organizacional segundo o CVF está apresentado na Figura 5.

Figura 5. Gráfico do CVF – empresa A

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn(2006)

Na análise da cultura organizacional por meio de entrevistas, os principais valores e comportamentos evidenciados estão de acordo com características da cultura de Clã segundo CVF, a partir de declarações sobre como a empresa é bem informal internamente, e os valores mais importantes são comprometimento, humildade e foco no trabalho em equipe. Todos os membros entrevistados concordaram com essas respostas, independentemente, reforçando a confiança das respostas do questionário.

Um fator importante observado foi na expressão geral dos entrevistados na dificuldade de convívio e transmissão dos principais valores e costumes da organização para o alto número de funcionários temporários. Há um sentimento forte de que os funcionários permanentes seguem todos os mesmo valores e se comportam de forma sinérgica entre si, enquanto os temporários tendem a aderir a valores e a comportamentos próprios e, na maioria das vezes, diferentes dos da organização. Esse conflito de valores e comportamentos é fonte de estresse e dificuldades para os funcionários, principalmente os do escritório, que costumam permanecer longos períodos na organização. Os temporários que possuem comportamentos muito diferentes costumam deixar a organização rapidamente, mas permanece o receio de situações similares futuras.

4.1.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade

De acordo com as entrevistas, a implementação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) foi um marco importante na história da organização. Para o fundador da organização, o PBQP-H transformou em obrigação auditada o que ele entendia por ser o modo correto de trabalhar na construção civil. O requisito da certificação no programa para que as construções da empresa fossem aceitas para financiamento no programa “Minha Casa, Minha Vida” auxiliou, segundo ele, a transformar a “cobrança da gerência” em um objetivo tangível, bem definido e com recompensas bem delimitadas.

Em todas as entrevistas, a implementação do programa foi tida como positiva, onde a principal conquista alcançada foi apontada como a tradução das necessidades de competitividade da organização, que antes eram intangíveis, em uma série de objetivos a cumprir segmentados, todos com razões lógicas de como atingir e de quais seriam os benefícios obtidos. Houve um apreço expresso em relação ao sistema de certificação por níveis, que facilitou o processo de implementação ao transformá-lo em algo gradual ao invés de intenso e pontual. O processo de implementação por níveis também foi apontado como motivo pelo qual as mudanças se tornaram permanentes, pois não houve excesso de mudanças em períodos curtos de tempo, mas exigiu dedicação por períodos contínuos.

A implementação do sistema de gestão de qualidade começou pelos funcionários do escritório, onde a chamada “compra da idéia” foi a força inicial, embora tenha havido resistência por parte de alguns funcionários, principalmente entre os temporários. Os funcionários das obras eram, em maioria, autodidatas ou aprenderam a executar sua função no próprio serviço, e se mostraram muito resistentes a adotar uma forma nova de executar suas

funções. Frases como “eu trabalho dessa forma faz 20 anos e nunca caiu uma casa que eu construí” e “não é capacete que vai segurar essa casa” são emblemáticas das dificuldades do processo de transição e da resistência dos funcionários.

Aliado ao desejo inicial de implementar o programa e obter a certificação, muita ênfase foi dada ao trabalho em equipe e na persistência como fatores chave para o sucesso da implementação do sistema de gestão da qualidade. Essas características foram expressadas nas entrevistas como já possuídas pela organização e seus membros antes da implementação do PBQP-H.

Como principais mudanças percebidas destaca-se o aumento do controle de todos os processos envolvidos na construção de obras nos mais diversos níveis, desde resultados dos processos em si quanto a diferença de resultados devido ao uso de diferentes ferramentas ou de diferentes executores das atividades. Também foi relatado um aumento da visão e alinhamento da empresa para com seus clientes e necessidades externos, que deixou a empresa mais competitiva e melhor alinhada para competir no setor, principalmente frente a empresas de maior porte.

As mudanças e competências adquiridas correspondem a características relacionadas a controle e a foco externo no diagrama do CVF. O aumento dessas características indica que a empresa desenvolveu competências além das esperadas pela sua classificação segundo o CVF, mas não de forma radical o suficiente para alterar seu tipo de cultura organizacional dominante.

4.1.4 Considerações gerais da empresa A

Devido ao tamanho da empresa e a dificuldade de obter resposta em bom número e qualidade para o questionário, assim como a natureza demasiada uniforme de fonte das entrevistas e o sistema de gestão da qualidade específico do setor de atuação da empresa, o estudo de caso na Empresa A foi utilizado primariamente como estudo piloto, que permitiu refino do roteiro de entrevista e esclarecimento do entrevistador sobre o método, sua eficácia e possíveis desdobramentos durante a entrevista.

Como discutido nas relações observadas entre gestão da qualidade e cultura organizacional, a implementação e manutenção do PBQP-H permitiu a Empresa A, um exemplo clássico de pequena empresa com cultura do tipo Clã, a adquirir competências relacionadas a outras culturas, a de mercado e a hierárquica, com certo grau de sucesso, apesar das dificuldades em transmitir tais ferramentas e comportamentos para os funcionários.

temporários. Isso pode ser observado nas respostas do questionário do CVF, onde apesar da cultura dominante ser a de Clã, os perfis culturais correspondentes a hierarquia e cultura de mercado aparecem com representações significativas.

Os funcionários enxergam essas competências adquiridas como um ótimo complemento à cultura organizacional da organização, permitindo a se desenvolver e crescer nos anos seguintes. Foi observado que ao longo do tempo, elementos mais resistentes ou deixaram de trabalhar com a organização ou foram incorporando as mudanças, de forma que hoje a aceitação das técnicas e procedimentos implementados é considerada boa e executada pela maioria.

Em termos de resultados do estudo de caso proposto, foi percebida a dificuldade dos entrevistados em exprimir conhecimento sobre o que são técnicas da qualidade de forma isolada, sendo obtidas evidências de sua utilização apenas da descrição minuciosa das atividades do entrevistado ou no acompanhamento e demonstração de seu trabalho em campo, exceto pelos responsáveis diretos pela gestão da qualidade na organização. Porém, a responsividade dos entrevistados apresentou maior autenticidade e qualidade de respostas quando o assunto falado foi de programas de gestão da qualidade.

Como todos os entrevistados acompanharam o processo de implementação e são responsáveis pela sua manutenção, suas respostas proveram maior entendimento ao entrevistador quando falando do programa de gestão da qualidade, tanto no entendimento do que é qualidade para a organização, quanto em como ela se relaciona com a cultura organizacional da mesma. As entrevistas subsequentes foram realizadas com essas considerações em nota do entrevistador.

4.2 Estudo de caso na empresa B

4.2.1 Histórico

A Empresa B fornece produtos para a área da saúde. Fundada em 1994, produzia produtos odontológicos simples, e se expandiu ao longo dos anos de forma a desenvolver e produzir produtos patenteados nas áreas de odontologia, radiologia, fotografia, ortodontia, endodontia, dentística, cirurgia, implantodontia, periodontia, prótese e odontopediatria. É uma empresa de pequeno porte segundo a classificação do IBGE baseada em número de funcionários.

A partir de 2015, a Empresa se renomeou para poder segmentar sua linha de produtos, com a linha tradicional, e a criação de duas novas segmentações de produtos: a primeira com foco em odontopediatria, e a segunda com foco na área médica e hospitalar.

A empresa é sediada em Londrina, no Norte do Paraná, mas atende clientes a nível global, pois oferece produtos especializados e customizados para um segmento específico. Para poder atender a diversidade de requisitos e legislações dos diferentes países para a qual comercializa seus produtos, a empresa possui uma alta gama de certificações, que incluem certificações como NBR ISO 9001, NBR ISO 13485, BPF, FDA e Marcação CE.

4.2.2 Situação atual e projetos

O atual foco na Empresa B é na diversificação de suas linhas de produtos e expansão das atividades. Desde 2015, a empresa segmentou sua extensa linha de produtos ortodônticos, separando a linha tradicional da infantil, a acrescentou a linha de produtos médicos e hospitalares, que utilizam equipamentos com requisitos muito similares aos do ramo ortodôntico.

Assim, a empresa conseguiu expandir de forma significativa suas oportunidades de negócio sem necessitar de ajustes muito severos em suas instalações e na competências dos colaboradores. Essa expansão rendeu um bom aumento de pedidos e consequentemente de faturamento da organização, que agora tem como projeto principal a ampliação de sua estrutura e capacidade produtiva até o final de 2017.

A empresa também estuda entrar em alguns outros segmentos dentro das áreas ortodôntica, médica e hospitalar nas quais ainda não está inserida. A dificuldade na entrada desses novos segmentos está em atender legislações específicas tanto do segmento quanto de países nas quais os potenciais clientes estão envolvidos.

4.2.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas

A seguir é descrito como a Empresa B trabalha as questões voltadas a sua gestão da qualidade, assim como uma análise da cultura organizacional da empresa e como esta é impactada por elementos da gestão da qualidade.

As informações foram obtidas a partir de entrevistas junto a funcionários de diferentes níveis da organização, que incluiu o gerente da qualidade, técnico da qualidade, supervisores

da produção e um funcionário do setor comercial, totalizando quatro entrevistas. As entrevistas seguiram o protocolo e roteiro de estudo de casos descritos nos apêndices A e B.

Foi aplicado o questionário para determinação da cultura organizacional da empresa, distribuído para um total de 10 membros da área operacional da organização, disponível no Anexo A.

O estudo de caso ocorreu em uma data distinta, no mês de março de 2017. As entrevistas tiveram duração média de 1,5 hora cada. No total foram necessárias 15 horas de interação direta com a organização. O Quadro 6 apresenta os principais dados levantados no estudo de caso. Respostas semelhantes foram omitidas.

Quadro 6. Estudo de caso – empresa B

Elementos analisados	Respostas obtidas
O que é qualidade para a organização?	Manter procedimentos conformes, cumprir requisitos.
A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?	Sim, diversos.
Quais ferramentas da qualidade são utilizadas na empresa?	Avaliação de indicadores, inspeções por amostragem.
A gestão da qualidade acontece naturalmente ou é necessário cobrança?	Há grande necessidade de cobrança; 40% natural, 60% cobrança.
A qualidade reforça ou contradiz valores e costumes da organização?	Reforçam na produção.
A implementação dos elementos da qualidade mudou o comportamento dentro da organização?	Sim, há uma diferença clara entre os setores que “vivem” qualidade e os que não; Sim, existe alta necessidade de qualidade.
Qual é o jeito de ser da empresa?	Pessoal dedicado, liderança se interessa na qualidade; A empresa é um grupo muito unido.
A empresa trabalha mais focada nos suas competências internas ou focada nas exigências do mercado?	Foco nas necessidades dos clientes.
Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?	Ambos; Foco na estruturação, mas atendendo as customizações dos clientes.
Como foi a implementação dos elementos de qualidade da organização? Houve resistência?	Ainda há resistência até hoje; Qualidade sempre é difícil, ainda mais no setor da saúde.
A implementação de tais elementos mudou a forma como a organização se comporta no dia-a-dia?	Sim, a expansão de novos produtos e mercados melhora a empresa como um todo; Sim, a produção fica sempre melhor.
A utilização de tais elementos no dia-a-dia continua a influenciar a cultura da empresa?	Sim, a utilização no dia-a-dia ajuda a fixar a importância da qualidade e dos procedimentos.

Fonte: Própria

4.2.3.1 Gestão da qualidade

Na Empresa B, a gestão da qualidade tem como principal objetivo cumprir as exigências regulamentares dos setores ortodôntico, médico e hospitalar. Na visão dos entrevistados, os clientes estão satisfeitos com os padrões de qualidade considerados mínimos em tais setores, que são mais rígidos que a média.

Devido a diversidade de clientes para os quais a organização atende, o setor da qualidade trabalha muito próximo ao setor da produção, principalmente no que tange questões de cronogramas e planejamento. A empresa tenta ao máximo alinhar trabalhos com requisitos similares levando em considerações os prazos de entrega. Para facilitar os processos, possui algumas peças padrão usadas em vários dos produtos que oferece, as quais foram projetadas para atender a maioria dos requisitos de diferentes empresas e entidades regulamentadoras. Essa peças geralmente são submetidas a customizações simples como impressão de logos, elas são produzidas e armazenadas mesmo antes dos pedidos.

De forma geral, a maioria dos clientes da organização, principalmente os internacionais, desejam e negociam com a Empresa B por causa da existência de um sistema de gestão da qualidade que atende os requisitos da NBR ISO 9001. Os funcionários entendem tal sistema de gestão é um bom diferencial no mercado brasileiro, mas apenas um requisito básico para fornecer para o mercado internacional.

O sistema de gestão da qualidade da organização possui um enfoque no controle de registros e documentos, para garantir que a produção atenda os requisitos específicos dos clientes, e que existam as evidências da conformidade dos processos. Isso ocorre a partir do uso de instruções de trabalho específicas para o produto em questão, e o processo de produção é controlado por inspeções amostrais e gráficos de controle.

Além disso, a organização tentou promover a implementação de um programa 5S, passado pela direção como uma meta estratégica. Porém, o projeto foi abandonado logo no começo da implementação. Foi estabelecido um plano de ação, porém por falta de metas definidas e cobrança da direção, assim como o projeto ter sido visto como tendo baixa prioridade, o programa nem sequer começou a ser implementado antes de ser abandonado. Há um desejo de retomada da iniciativa, mas não existe planejamento concreto de quando isso irá ocorrer.

4.2.3.2 Cultura organizacional

De acordo com o modelo proposto no capítulo Método de pesquisa, a análise da cultura organizacional da Empresa B ocorreu por dois métodos complementares: entrevistas e preenchimento de questionários. Os resultados individuais dos questionários podem ser encontrados no Apêndice C, enquanto o resultado total do questionários é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Respostas do CVF – empresa B

	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Crterios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	290	285	240	380	305	350	1850
Adhocracia	240	260	340	270	235	240	1585
Hierarquia	270	285	235	210	240	210	1450
Mercado	190	160	185	140	220	200	1095
	990	990	1000	1000	1000	1000	5980

Fonte: Própria

Primeiramente, foi observado um preenchimento incorreto do questionário 2. Esse erro não alterou o resultado do questionário tanto no caso de remoção quanto de escalamento dos valores da resposta para o total de 100 pontos.

Os resultados indicam que a Empresa B é uma empresa que pode ser considerada como primeriamente portadora de uma cultura organizacional do tipo Clã segundo o CVF, com algumas características relacionadas aos perfis de adhocracia e hierarquia, e menos características relacionadas a cultura de mercado. O gráfico de cultura organizacional segundo o CVF está apresentado na Figura 6.

Figura 6. Gráfico CVF – empresa B

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn(2006)

Na análise da cultura organizacional por meio de entrevistas, os principais valores e comportamentos evidenciados estão de acordo com características da cultura Clã, com uma ênfase na necessidade que a empresa precisa desenvolver em habilidades relacionadas ao perfil de adhocracia devido às suas necessidades de customização e inovação de produtos. Além disso, o desafio que a empresa possui em lidar com os diferentes tipos de certificações e legislações dos diversos segmentos e países de seus clientes geram uma carga considerável de necessidade de estruturação.

Um fator importante notado foi no entendimento dos entrevistados sobre quais os fatores chave para o sucesso da organização e como é o dia-a-dia da mesma. Para o entrevistado da área gerencial e comercial, o principal desafio é atender os diversos requisitos dos clientes e coordenar a produção para os diferentes produtos e customizações, que é muito variada. Segundo a analista de qualidade, o principal desafio é manter os padrões de qualidade e atender os requisitos de diferentes clientes, principalmente com diferentes legislações e certificações necessárias. Segundo a produção, a empresa só funciona por causa do comportamento interno entre os membros, cujo sentimento de comprometimento e união dos colaboradores faz possível atender os desafios de produção variada e atendimento das diversas normas.

Essa visão diferenciada entre comercial e produção é fonte de alguns conflitos de tempos em tempos, onde a preocupação do comercial está na customização e venda dos produtos e a produção no atendimento dos requisitos do setor. Porém, existe um certo entendimento em ambas as partes de que o produto oferecido pela Empresa B tem requisitos tanto de customização quanto de atendimento de requisitos estritos da área de saúde.

Outro fator apontado foi a súbita mudança de liderança da empresa em 2008. O diretor da empresa veio a óbito, e com isso a diretoria foi assumida pelo filho, que continua no cargo até o presente momento. Segundo os funcionários entrevistados, o novo diretor necessitou se familiarizar com o modo de trabalho da empresa e com a necessidade de controle de documentos para os diferentes clientes. Com o passar dos anos, os funcionários concordam que tanto o funcionamento da empresa quanto as ações do novo diretor encontraram um meio comum, onde a empresa hoje funciona mais como uma família internamente, mas há um respeito muito grande da direção em cumprir as necessidades dos clientes, seja de customização ou de cumprimento de normas.

4.2.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade

O principal ponto de interação entre cultura organizacional e gestão da qualidade na empresa se dá na proposta de oferecer produtos com alta customização num segmento com alto nível de regulação. Isso significa que a parte de vendas opera com uma cultura bastante focada em flexibilidade e nas necessidades do mercado, enquanto as equipes de produção e qualidade precisam focar nos requisitos bem restritos. Em meio disso, a equipe de projeto necessita dialogar com essas duas frentes e desenhar projetos que atendam ambas as partes, de forma a mediá-las.

Em termos de cultura organizacional, a equipe de vendas apresenta um comportamento tradicionalmente ligado à cultura de adhocracia, enquanto a produção e qualidade apresentam comportamentos relacionados à cultura de hierarquia. Ambas as culturas foram identificadas de maneira significativa na análise de cultura organizacional da empresa, mas nenhuma foi identificada como a dominante. O perfil identificado como mais forte na empresa foi o clã, onde os respondentes apontam que o trabalho em equipe e confiança entre os colaboradores da organização são os fatores que permitem com que a empresa possa oferecer seus produtos.

Os funcionários entendem que a qualidade é o cumprimento dos requisitos extensos e limitados do setor, que são um desafio por si só. O entedimento é que conseguir oferecer flexibilidade dentro dos requisitos extensos é o ponto forte da empresa, e que certificações são extremamente importantes para clientes internacionais, pois são um requisito muitas vezes legal e não negociável. Portanto, a adequação da empresa a novos sistemas de gestão da qualidade é uma forma de aumentar os possíveis clientes, atender novos segmentos dentro da área de saúde e melhorar os processos já existentes. O entendimento é que a gestão da qualidade influencia a empresa a se tornar mais focada no mercado externo e a obter mais controle de seus processos, mas não necessariamente tornar a cultura da empresa como um todo do tipo mercado.

4.2.4 Considerações gerais da empresa B

A Empresa B apresenta um caso interessante quanto a seu funcionamento, pois opera oferecendo produtos com alto grau de customização dentro de um segmento com requisitos mais estritos que a média, na área da saúde. Essa é a maior força da empresa, que apesar de ser de porte pequeno, oferece e comercializa seus produtos de forma internacional e está em expansão mesmo em momentos de crise econômica nacional. Porém, essa necessidade de

flexibilidade e controle simultâneos é um grande fator de complexidade para a operação no dia-a-dia.

A empresa possui grandes desafios quando observada sobre o aspecto da cultura organizacional, pois atua em um nicho de mercado que demanda alto nível de controle dos serviços produzidos, e oferece produtos extremamente customizados dentro desse segmento. Para tal, a equipe de vendas precisa trabalhar junto com os clientes de forma aberta e criativa, pois muitas vezes o desenvolvimento do produto ocorre junto com os clientes. Após isso, a equipe de projeto deve assegurar que o produto atenda tanto os requisitos dos clientes quanto os requisitos legais de certificações e estatutários. Segundo o observado no estudo de caso, essa é uma fonte de várias complicações entre diferentes setores, mas é entendida como essencial por ser a principal força da organização. Segundo os funcionários, o clima de família reforçado pelo novo diretor é fundamental para que essa interação aconteça.

Devido ao trabalho no setor da saúde com empresas de diversos países, a manutenção de diversos certificados é essencial, como o selo de aprovação do FDA para comércio dos produtos da empresa nos EUA. Portanto, há um esforço contínuo para garantir o controle dos diferentes produtos, para que eles estejam dentro dos padrões especificados.

Como um todo, a cultura dominante de clã pode ser vista como a mediação entre as necessidades associadas a culturas em quadrantes opostos, e é o que faz a empresa operar de forma funcional e capaz de atender um nicho singular de mercado.

Outro ponto a se notar foi a dificuldade da empresa na manutenção de um programa 5S, citando como principal dificuldade a falta de direção e responsabilidades individuais no programa. Apesar da cultura da empresa ser mais semelhante ao tipo clã, o que era esperado de um programa de qualidade apresentar questões como responsabilidades e papéis bem definidos, característica mais associada a outros tipos de cultura organizacional. Quando essa expectativa não se concretizou, a implementação não conseguiu atingir os objetivos propostos inicialmente sendo ainda hoje um desafio a sua implementação.

4.3 Estudo de caso na empresa C

4.3.1 Histórico

A Empresa C é do ramo agrícola, operando na beneficição e comércio de sementes para plantio de *commodities*. A empresa trabalha primariamente com beneficiamento de sementes de soja e trigo, que são plantados em larga escala na região. A empresa possui um

escritório administrativo em Londrina, e uma fábrica em Mauá da Serra, ambos no Estado do Paraná. Segundo a classificação do IBGE por número de funcionários, é considerada uma empresa de médio porte.

4.3.2 Situação atual e projetos

A Empresa C opera em um nicho de mercado que é considerado estável, pois os tipos de sementes que comercializa possuem alta e constante demanda na região há várias décadas. Como tal, seu foco está em padrões de qualidade elevados e relacionamento com os clientes para desenvolver seus produtos de forma contínua.

O diferencial oferecido pela organização para o mercado é um padrão interno de qualidade, onde oferece seus produtos com especificações mínimas acima daquelas requeridas pelo ministério da agricultura, assim como acompanhamento de sua equipe de vendas durante toda a safra, para entender como o produto se comporta a campo e oferecer o que o cliente deseja para os próximos anos.

4.3.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas

A seguir é descrito como a Empresa C trabalha as questões voltadas a sua gestão da qualidade, assim como uma análise da cultura organizacional e como esse cultura é impactada por elementos da gestão da qualidade.

As informações foram obtidas a partir de entrevistas junto a funcionários de diferentes níveis da organização, que incluiu gerentes administrativo e de produção da empresa, responsável pelo sistema de gestão da qualidade, técnicos de laboratório e responsáveis pela área de processamento, totalizando 5 entrevistas em 2 locais diferentes, no escritório administrativo e numa fábrica da organização. As entrevistas seguiram o protocolo e roteiro de estudo de casos descritos nos apêndices A e B.

Foi aplicado o questionário do OCAI, disponível no Anexo A, para determinação da cultura organizacional da empresa para 14 funcionários entre os dois locais visitados, contemplando funções administrativas e operacionais.

O estudo de caso ocorreu em duas datas distintas, no mês de março de 2017. As entrevistas tiveram duração média de 1,5 hora cada. No total foram necessárias 20 horas de interação direta com a organização. O Quadro 7 apresenta os principais dados levantados no estudo de caso. Respostas similares foram omitidas.

Quadro 7. Estudo de caso – empresa C

Elementos analisados	Respostas obtidas
O que é qualidade para a organização?	Satisfação do cliente; Germinação boa; Atender exigências internas e regulamentares.
A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?	Sim.
Quais ferramentas da qualidade são utilizadas na empresa?	Indicadores, inspeção dos processos; Análise de campo.
A gestão da qualidade acontece naturalmente ou é necessário cobrança?	Depende das áreas; Está bem incorporado.
A qualidade reforça ou contradiz valores e costumes da organização?	Reforça.
A implementação dos elementos da qualidade mudou o comportamento dentro da organização?	Sim; Intensificou comportamentos já existentes mais do que mudou.
Qual é o jeito de ser da empresa?	Empresa paternalista; Há muita ajuda e diálogo entre as pessoas.
A empresa trabalha mais focada nos suas competências internas ou focada nas exigências do mercado?	Nas suas competências internas; Queremos sempre que nossas competências internas sejam a referência do mercado.
Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?	Estruturação e organização da produção.
Como foi a implementação dos elementos de qualidade da organização? Houve resistência?	Mais dificuldade do que resistência; Muito trabalho, mas sempre houve o desejo pela maioria. Maior medo foi o prazo.
A implementação de tais elementos mudou a forma como a organização se comporta no dia-a-dia?	Sim, conferiu maior credibilidade aos processos pré-estabelecidos; Sim, melhorou os processos.
A utilização de tais elementos no dia-a-dia continua a influenciar a cultura da empresa?	Sim, nos mantém aonde queremos estar em termos de qualidade.

Fonte: Própria

4.3.3.1 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade na Empresa C opera com base em dois pilares de referência: o padrão de qualidade de sementes do ministério da agricultura e a norma de gestão NBR ISO 9001. Além disso, a empresa possui um programa 5S.

Segundo o ministério da agricultura, a taxa de germinação de uma saca de sementes beneficiadas precisa ser superior a 80% para que o produto possa ser comercializado. A Empresa C, com base em seu padrão interno de qualidade definiu como 85% a taxa de germinação para o produto poder ser comercializado, cuja confiabilidade vem do laboratório

da própria empresa, com certificação segundo a norma NBR ISO 17025. Esse padrão de qualidade acima dos requisitos do ministério é um dos principais diferenciais oferecidos pela empresa no mercado, informado e difundido dentro da mesma, principalmente entre as equipes de venda.

A empresa possui certificação de sistema de qualidade segundo os requisitos da NBR ISO 9001 desde a versão 2000, e já realizou a atualização para a versão 2015, em menos de um ano da data de publicação da última versão. Geralmente as empresas possuem até 3 anos para fazer a transição de versão, e é um grande motivo de orgulho para a Empresa C ter realizado a transição de forma rápida e eficiente.

A iniciativa de implementar um sistema de gestão da qualidade segundo os requisitos da NBR ISO 9001 veio do presidente da organização em 2001, como forma de obter competitividade no setor onde atua. Após a certificação, a empresa descobriu que em seu segmento a presença ou não de uma certificação faz pouca diferença para o consumidor final, que prefere as marcas de acordo com seu próprio conhecimento tácito. Segundo os funcionários, a real força de manter a certificação é o controle dos aspectos internos da organização e o auxílio na estruturação dos processos.

Como *feedback* para a qualidade da organização, a Empresa C possui uma equipe de consultores que dialoga frequentemente com seus clientes para saber como o produto está se desempenhando em campo. Esses consultores fornecem relatórios semanais para a gerência de vendas, que utiliza tais resultados para fazer seus atendimentos pós vendas e para se preparar para a safra do ano seguinte. Em reuniões semestrais, a alta diretoria revisa o planejamento da próxima safra de acordo com os resultados dos relatórios dos consultores, das previsões climáticas e tendências de mercado para definir a estratégia nos próximos anos.

4.3.3.2 Cultura organizacional

De acordo com o modelo proposto no capítulo Método de pesquisa, a análise da cultura organizacional da Empresa C ocorreu por dois métodos complementares: entrevistas e preenchimento de questionários. Os resultados individuais dos questionários podem ser encontrados no Apêndice C, enquanto o resultado total do questionários pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3. Respostas do CVF – empresa C

	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	355	290	370	445	385	440	2285
Adhocracia	255	375	325	350	300	355	1960
Hierarquia	435	350	390	415	365	305	2260
Mercado	355	385	315	180	350	300	1885
	1400	1400	1400	1390	1400	1400	8390

Fonte: Própria

Primeiramente, foi observado o preenchimento incorreto do questionário 4. Esse erro não alterou o resultado do questionário tanto no caso de remoção quanto de escalamento dos valores da resposta para o total de 100 pontos.

Os resultados indicam que a Empresa C pode ser considerada como primeriamente portadora de uma cultura organizacional do tipo Clã segundo o CVF, com algumas características relacionadas aos perfis de adhocracia e hierarquia, e menos características relacionadas a cultura de mercado. O gráfico de cultura organizacional segundo o CVF está apresentado na Figura 7.

Figura 7. Gráfico CVF – empresa C

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn(2006)

Na análise da cultura organizacional por meio de entrevistas, os principais valores e comportamentos evidenciados estão de acordo com características da cultura Clã, seguidos de características da cultura hierárquica, exemplificados em mais de um relato de que a empresa segue o formato de uma família tradicional, com posicionamento claro de quem assume o papel dos “Pais e dos filhos”, de forma bem estruturada.

De forma a realçar essas características levantadas pelos questionários, foi identificado que grande parte dos funcionários está na organização a mais de 10 anos, e que a empresa prefere realocar os com potencial para novas posições do que realizar novas contratações. A preferência é a contratação de novos para posições de base, para que possam se desenvolver e crescer dentro da empresa.

Também foi bastante destacado o papel da diretoria e liderança como principais pilares, que pregam que a empresa é como uma grande família e que a tratar como tal é um dos fatores chave para o crescimento contínuo e a competitividade no mercado. Os entrevistados acreditam que esse é um ponto importante que auxiliou o crescimento da organização, pois entendem que a maior parte de seus clientes trabalham nas propriedades rurais segundo os mesmos princípios, onde famílias são responsáveis pela administração e operação de tais propriedades.

4.3.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade

Como discutido na parte de gestão da qualidade, a Empresa C coloca alta importância interna em manter sua certificação da NBR ISO 9001, apesar de acreditar que seus clientes não enxergam valor na mesma. Isso ocorre, segundo os entrevistados, por que a manutenção da certificação funciona como uma atividade de alinhamento entre os comportamentos e ações internas da organização, além de aumentar o controle interno dos processos e produtos. A certificação foi descrita como o controle da própria empresa sobre ela mesma, e uma afirmação das crenças da alta diretoria sobre como a organização deve funcionar.

A empresa também possui um programa 5S, implementado a vários anos. Segundo as entrevistas, o programa funciona razoavelmente bem fora da época de safra. Porém, durante a época de safra, quando cerca de 40 funcionários temporários na produção e 60 no envase são contratados, o programa se perde parcialmente. A empresa realiza treinamentos sobre seus programas relacionados a qualidade na admissão dos funcionários temporários, porém percebe muito pouca retenção do conhecimento do programa 5S. As principais causas apontadas para tal situação é o volume de funcionários temporários e a falta de uma forma de

medir e colocar responsabilidades bem definidas no programa. Como as diretrizes da NBR ISO 9001 estão melhor integradas com as instruções de trabalho e com toda a empresa, os entrevistados afirmaram que não há uma perda significativa de atendimento dos requisitos da norma.

Na passagem do sistema de gestão da qualidade da empresa para a NBR ISO 9001:2015, os entrevistados se mostraram satisfeitos com as alterações. Segundo os relatos, o novo formato da norma assustou os colaboradores a princípio, principalmente pela distribuição de responsabilidades. Porém, no processo de implementação, os entrevistados se mostraram satisfeitos com as mudanças, citando que a distribuição de responsabilidades permitiu deixar o cumprimento dos requisitos como algo menos burocrático, e feito de maneira mais compatível com o comportamento dos próprios colaboradores.

4.3.4 Considerações gerais da empresa C

A Empresa C apresenta características interessantes para o estudo proposto. É uma empresa de médio porte que opera como uma grande família, como evidenciado pelo estudo de sua cultura organizacional. Tirando os funcionários temporários, a maior parte dos colaboradores tende a permanecer vários anos na organização, e existe uma preferência clara por desenvolver seus talentos internamente. Além disso, há uma estruturação e hierarquia muito bem definida na empresa.

Diferente dos outros estudos de caso, que apontaram que a implementação de programas de gestão da qualidade influenciaram a cultura organizacional da empresa a ser mais focada em controle e no ambiente externo, para a Empresa C a implementação de um sistema de gestão segundo os requisitos da norma NBR ISO 9001 levou-a a ser mais focada no controle e no ambiente interno. Esse acontecimento decorre da motivação da empresa a implementar o sistema de gestão, onde não foi percebido necessidade externa pela certificação, mas desejo da direção e subsequentemente dos colaboradores de controlar melhor seus produtos e serviços para oferecer o seu padrão de qualidade para o mercado.

Isso pode ser um argumento a favor do caráter generalista apresentado pela NBR ISO 9001, ou uma indicação de que sistemas de gestão da qualidade influenciam a cultura mais no eixo de estrutura, no sentido da estruturação, do que influenciam no eixo de foco.

Outro fato levantado nas entrevistas foi a dificuldade da empresa em manter seu programa 5S funcionando ao longo do ano. Segundo os entrevistados, isso ocorre devido ao grande número de funcionários temporários que a empresa utiliza, assim como a dificuldade

em estabelecer metas e integrar o programa com o dia a dia destes colaboradores devido à alta rotatividade. São dificuldades similares as vistas nos outros estudos de caso ao se tratar de suas culturas organizacionais.

4.4 Estudo de caso na empresa D

4.4.1 Histórico

A Empresa D é uma grande empresa segundo a classificação do IBGE por número de funcionários, atuante na área de celulose e produtos a partir de celulose, como papel. Atua em todos os segmentos da área, desde a produção de madeira até processamento de produtos industrializados a partir de celulose, como papéis para embalagens, papéis revestidos e não revestidos, papéis para escrita, celulose do tipo *fluff*, papel tipo *tissue*. A empresa também trabalha com biotecnologia para desenvolvimento de tecnologia e utilização de lignina no setor energético

O início de sua operação no setor foi há 93 anos, no Estado de São Paulo, e no presente momento possui 5 fábricas e 23 centros de distribuição no Brasil, além de escritórios nos EUA, China e Suíça, sendo a segunda maior produtora de celulose a base de eucalipto no mundo, que comercializa para 31 países, e fornecendo produtos industrializados a base de papel para mais de 60 países ao redor do globo.

4.4.2 Situação atual e projetos

No presente momento, o principal foco da Empresa D é se diferenciar dos concorrentes através de diversificação de seu portfolio de produtos e serviços. Entende-se que o setor não possui grandes mudanças tecnológicas desde a década de 60, competir com custos é pouco efetivo. Seu principal negócio é a comercialização de celulose, que é vendida no mercado como um *commodity*, e embora possua bastante sucesso no mercado, exige um desejo de mover uma parcela do faturamento do mercado de *commodities* para produtos industrializados.

Como parte dessa iniciativa, a empresa realizou um programa de reestruturação interno, com um foco em criatividade e em modernização, para expandir além do tradicional comércio de celulose e tipos comuns de papel. Como parte dessa iniciativa, a empresa lançou novas linhas: a linha *tissue*, com foco em papéis de baixa gramatura, para produção de

produtos de higienização como papel toalha e higiênico. Lançou também a linha *fluff*, produto de celulose branqueada para produtos de higiene pessoal descartáveis, como fraldas e absorventes. E, segundo a empresa, essa tecnologia é a primeira a base de eucalipto no mundo.

Além disso, a Empresa D também reforçou seu foco em biotecnologia, com foco em desenvolvimento genético de culturas florestais e biocombustíveis, como a utilização de subprodutos de seus processos para o setor energético.

4.4.3 Pesquisa de campo das variáveis analisadas

A seguir é descrito como a Empresa D trabalha as questões voltadas a sua gestão da qualidade, assim como uma análise da cultura organizacional da empresa e como essa cultura é impactada por elementos da gestão da qualidade.

As informações foram obtidas a partir de entrevistas junto a funcionários de diferentes níveis da organização, que incluiu técnicos de laboratório, gerentes da produção e da gestão da qualidade e do comercial, totalizando 5 entrevistas, todas realizadas em uma mesma instalação da organização. As entrevistas seguiram o protocolo e roteiro de estudo de casos descritos nos apêndices A e B.

Foi aplicado o questionário do OCAI, disponível no Anexo A, para determinação da cultura organizacional da empresa para 15 funcionários, entre as áreas variadas da organização.

O estudo de caso ocorreu em duas datas distintas, no mês de março de 2017. As entrevistas tiveram duração média de 1,5 hora cada. No total foram necessárias 30 horas de interação direta com a organização. O Quadro 8 apresenta os principais dados levantados no estudo de caso. Respostas semelhantes foram omitidas.

Quadro 8. Estudo de caso – empresa D

Elementos analisados	Respostas obtidas
O que é qualidade para a organização?	Atender os requisitos dos Clientes; Não receber reclamações do produto.
A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?	Vários, de acordo com a linha de produção e planta.
Quais ferramentas da qualidade são utilizadas na empresa?	Inspeções estatísticas, ferramentas básicas da qualidade, 6 σ , entre outros. Depende da linha e fábrica.
A gestão da qualidade acontece naturalmente ou é necessário cobrança?	Acontece plenamente; Continuaria acontecendo mesmo que abandonassem certificações.

A qualidade reforça ou contradiz valores e costumes da organização?	Reforçam.
A implementação dos elementos da qualidade mudou o comportamento dentro da organização?	Sim, profissionalizou a empresa; Mais reforçou comportamentos já existentes.
Qual é o jeito de ser da empresa?	Proativa, foco no futuro; Forte porém gentil; Se renovando no momento como inovadora; Uma grande família.
A empresa trabalha mais focada nos suas competências internas ou focada nas exigências do mercado?	Competências internas.
Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?	Flexibilidade para adaptação; Controle.
Como foi a implementação dos elementos de qualidade da organização? Houve resistência?	Reage bem, é uma empresa que sabe se renovar; Muito positiva, sempre melhoraram a empresa.
A implementação de tais elementos mudou a forma como a organização se comporta no dia-a-dia?	Sim, melhorando a eficiência dos processos; Sim, indicando qual o caminho a seguir para o futuro.
A utilização de tais elementos no dia-a-dia continua a influenciar a cultura da empresa?	Sim, eles mantêm a competitividade de mercado já conquistada.

Fonte: Própria

4.4.3.1 Gestão da qualidade

Como o principal produto da Empresa D é a produção e comercialização de um *commodity*, a celulose, a organização lida com algumas características diferentes em relação a qualidade de seus produtos. Na comercialização de *commodities*, a empresa entende que seu produto nunca pode estar abaixo dos níveis médios de qualidade do mercado, mas que o ganho por estar muito acima da média em termos de qualidade é relativamente pequeno, porém importante. Com base nisso, a empresa tem um foco em qualidade como uma relação entre custo e benefício, princípio que aplica também em suas linhas de produção de papel e outros produtos. Segundo entrevistados, a organização entende que o papel de sua gestão da qualidade é a busca de surpreender positivamente o cliente dentro da faixa de valor de seus produtos.

Para tal, a organização possui um sistema robusto de gestão da qualidade, que engloba suas diversas fábricas e produtos. Diferentes fábricas da organização utilizam de diferentes ferramentas e sistemas de gestão da qualidade de acordo com o que é produzido e qual o grau de maturidade da instalação. Novas fábricas tem sua gestão da qualidade desenvolvida

gradativamente de forma interna com auxílio e suporte da matriz, ao invés de nascerem direto com o sistema já copiado de outras instalações. Isso é feito para respeitar as particularidades.

Há um foco nítido na gestão da qualidade da organização na extração de celulose, tanto por esse ser o principal produto a ser comercializado, quanto por todos os outros produtos oferecidos pela organização utilizarem celulose como matéria prima. A principal métrica de controle dos processos é a quantidade de celulose extraída por toneladas de matéria prima. As análises são realizadas por um dos sete laboratórios da organização, onde todos eles utilizam de metodologias reconhecidas internacionalmente como válidas, assim são certificados na norma NBR ISO 17025.

A empresa entende que a certificação de um sistema de gestão da qualidade com base nos requisitos da NBR ISO 9001 é o primeiro passo para uma de suas instalações. Isso se dá devido a importância de tal certificação para a comercialização de celulose no mercado internacional. Além disso, a organização possui outros programas especializados em linhas de produção ou plantas que as necessitem, como por exemplo programa Seis Sigma (6σ), ou o próprio programa de qualidade interno.

As ferramentas apontadas como mais utilizadas dentro da organização incluem análises amostrais dos produtos, controle estatístico de processos (CEP), utilização de diagramas de Ishikawa e metodologia 5W2H. A documentação de todas as atividades relacionadas a qualidade é necessária, para que seja possível uma comunicação eficiente, dado o tamanho da organização. São realizadas auditoria internas frequentes, tanto para manutenção dos sistemas de qualidade quanto para promover aprendizado organizacional entre pessoal de diferentes instalações.

4.4.3.2 Cultura organizacional

De acordo com o modelo proposto no capítulo Método de pesquisa, a análise da cultura organizacional da Empresa D ocorreu por dois métodos complementares: entrevistas e preenchimento de questionários. Os resultados individuais dos questionários podem ser encontrados no no Apêndice C, enquanto o resultado total do questionários pode ser encontrado na Tabela 4.

Tabela 4. Respostas do CVF – empresa D

	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	230	190	330	395	335	490	1970
Adhocracia	365	590	395	670	385	515	2920
Hierarquia	310	220	290	245	545	120	1730
Mercado	585	500	485	190	235	375	2370
	1490	1500	1500	1500	1500	1500	8990

Fonte: Própria

Primeiramente, foi observado o preenchimento incorreto do questionário 15. Esse erro não alterou o resultado do questionário tanto no caso de remoção quanto de escalamento dos valores da resposta para o total de 100 pontos.

Os resultados do questionário indicam que a Empresa D pode ser considerada como primeriamente portadora de uma culutra organizacional do tipo Adhocracia segundo o CVF, com algumas características relacionadas ao perfil de mercado, e menos características relacionadas as culturas de clã e hierarquia. O gráfico de cultura organizacional segundo o CVF está apresentado na Figura 8.

Figura 8. Gráfico CVF – empresa D

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn(2006)

As entrevistas refletem bem os resultados dos questionários. Apesar de diferenças pontuais sobre como a empresa é por pessoas de diferentes setores, há uma concordância de

que há um foco muito grande na inovação. Houve um recente processo de reestruturação interno, onde foi eliminada a divisão do espaço físico em salas pessoais em favor de grandes espaços comunitários e aumento de números de salas de reunião. Todos os funcionários utilizam de computadores portáteis e não possuem local de trabalho fixo, podendo se alocar onde quiserem nas salas comunitárias. Para tratar de assuntos em grupo ou atender visitantes, são utilizadas as salas de reunião, a partir de agendamento online.

Esse tipo de organização se enquadra muito bem em empresas com cultura organizacional do tipo *adhocracia*. Segundo entrevistados, a empresa já possuía uma boa valorização de fatores como flexibilidade e criatividade, mas que foram realçados a partir da nova estruturação.

Em contrapartida, em outra entrevista essa mudança de organização física foi uma consequência natural do desejo e necessidade da alta gestão da Empresa D em expandir o negócio da organização para além de papel e celulose. Foi apontado que a Empresa D não é a mais forte no ramo de papel e a concorrência no setor é bastante acirrada, enquanto no mercado de celulose a empresa é muito bem posicionada no cenário internacional, porém a celulose é comercializada como *commodity*. Como alternativa, a empresa já busca a vários anos formas de inovar seus produtos e desbravar novos mercados e as mudanças recentes seriam reflexo disso.

Outro ponto a se notar é o histórico da organização, principalmente da unidade na qual se conduziu o estudo de caso. A unidade foi adquirida pela organização na década de 80. Segundo os entrevistados que acompanharam a transição, a empresa antiga tinha um caráter bem mais informal e familiar, que passou então a se tornar mais formal com a entrada para um grupo, que estava em período de expansão e conquista de mercados internacionais. Segundo tais entrevistados, a empresa se adapta aos novos desafios através dos anos com sucesso, seja a mudança de proprietários ou mudanças na direção estratégica da organização.

4.4.3.3 Relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade

A Empresa D possui uma diversidade de certificações, que abrangem quesitos legais, ambientais, de gestão da qualidade e segurança ocupacional. Quando ocorreu a atual mudança de estrutura, a empresa analisou seus processos, certificações e programas, para determinar se eram válidos ou se também seriam reformulados. Segundo pesquisa com clientes, a certificação do sistema de gestão da qualidade segundo as diretrizes da NBR ISO 9001 é considerada um diferencial essencial no mercado de celulose. Segundo relato, um dos

principais clientes da Empresa D informou que, caso a empresa escolhesse não manter a certificação, seriam necessárias auditorias por parte dos clientes duas vezes por ano, com todas as despesas bancadas internamente, para que continuassem a fazer negócios. Respostas similares foram obtidas a respeito de programas ambientais de outros clientes.

A diretoria decidiu então por manter tais programas e certificações, usando-os como base do que deveria permanecer na reestruturação e quais aspectos internos poderiam ser alterados. Segundo entrevistados, entender essas limitações ajudou a empresa a propor o que iriam alterar e como poderiam fazê-lo, sem comprometer os negócios que já possuíam. Nesse aspecto, foi argumentado que a existência de padrões de expectativas, principalmente internacionais, ajudam a organização e entender melhor seu próprio segmento, e por consequência como pode atuar e explorar o mercado.

Um dos resultados da reestruturação é um programa interno que visa disseminar o chamado clima profissional que deve existir tanto internamente quanto a ser apresentado externamente. É uma expressão dos comportamentos que exemplificam tanto como a organização deseja ser e como se posicionar no mercado, respeitando várias das expectativas que o setor possui.

Como resultado das entrevistas, o consenso geral é que, mesmo a Empresa D valorizando a criatividade e a flexibilidade, seus programas de gestão, não apenas da qualidade, mas também ambientais e de segurança ocupacional, a influenciam a se comportar e a respeitar também aspectos como controle, organização e estrutura, além de valorizar o mercado externo e focar nos clientes.

4.4.4 Considerações gerais da empresa D

A Empresa D é uma grande empresa em um setor bem definido e trabalha primariamente com um *commodity*, a celulose. Em geral, a maioria das empresas em tais segmentos tem sua cultura organizacional do tipo Mercado, com foco acentuado em eficiência operacional decorrente de pouco controle dos preços dos produtos, porém a Empresa D possui sua cultura organizacional mais associada ao perfil de *adhocracia*. Isso é refletido nos esforços em diversificar seus produtos além de *commodities* e da alternativa mais comum, a produção de papéis tradicionais.

Devido ao tamanho da organização, foi possível perceber traços de diferentes perfis culturais em diferentes setores, evidenciado pelas entrevistas com colaboradores de áreas distintas. Apesar das notáveis diferenças, todos os entrevistados confirmaram o foco da

empresa e dos colaboradores em fazê-la ser o mais flexível e criativa possível, focando na conquista de novos clientes e mercados. Foi percebida alguma resistência principalmente por parte de funcionários mais antigos em áreas de processos, porém nesses mesmos é respeitada a iniciativa das mudanças buscarem não alterar fatores essenciais e manter o que fez a empresa conquistar seu espaço de mercado. Nesses detalhes, é possível perceber um trabalho extenso e de aparente sucesso na reestruturação e mudança das dinâmicas internas da empresa.

Foi evidenciado um apreço muito grande da organização para com seus clientes, decorrente da análise do que valorizam antes de modificar-se, não só em relação à qualidade de seus produtos e serviços, mas também envolvendo questões ambientais e segurança ocupacional, fatores importantes principalmente na parte florestal. Há um foco distinto nas necessidades de mercado e um zelo para manter os clientes satisfeitos, principalmente no mercado de *commodities*.

Como discutido na relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade, os funcionários entrevistados sentem que os programas que a empresa possui e as ferramentas utilizadas no dia-a-dia, principalmente nos laboratórios centrais, estimulam um pensamento e comportamento com foco no controle e no mercado externo, principalmente quando a empresa trata da celulose. A forma como o sistema de gestão da qualidade é estruturado, e como seus requisitos são cumpridos no dia-a-dia foram considerados como grandes reforços e incentivos para esse tipo de comportamento. Segundo um funcionário, no mercado de *commodities*, o mínimo que pode ser oferecido em termos de qualidade é o padrão que o cliente espera e, se possível, acima dele.

4.5 Análise de casos cruzados

Conforme apresentado no capítulo 3 – Método de Pesquisa, a utilização de estudos de caso permite a observação de uma pequena parte de um amplo assunto. Essas informações permitem o desenvolvimento de hipóteses e suposições que podem ser então testadas em espaços maiores.

A primeira nota a se considerar é a dificuldade nas entrevistas de ficar claro para os funcionários diferenciar o que são técnicas, práticas e princípios de gestão da qualidade, principalmente para os que não trabalham na área da qualidade. Dessa forma, houve dificuldade durante as entrevistas em adentrar sobre o emprego de técnicas específicas utilizadas pela organização, como feito por Gambi *et al.*(2015), onde a resposta do

questionário para o *survey* foi realizado majoritariamente por gerentes da produção ou qualidade, que apresentaram maior conhecimento também nos estudos de caso.

Como os estudos de caso incluíram entrevistas com vários membros das organizações, evidências da utilização de ferramentas específicas da qualidade só foram obtidas da descrição minuciosa das atividades do entrevistado ou acompanhamento e demonstração de seu trabalho em campo, e na maioria das vezes inferidas então pelo entrevistador. Foi notado por parte do entrevistador, no estudo de caso piloto, que a responsividade dos entrevistados apresentou maior autenticidade e qualidade de respostas quando o assunto falado foi de programas de gestão da qualidade na organização como um todo.

A maioria dos participantes das entrevistas acompanharam ou fizeram parte do processo de implementação e manutenção dos programas de gestão da qualidade que a empresa possui. Ao serem indagados a respeito de tais programas que a organização possui, apresentaram um entendimento maior do assunto e conseguiram prover respostas com maior significância. Em geral, os entrevistados sabiam explicar o que qualidade significa dentro do contexto da organização, como seus programas de gestão da qualidade ajudam a atingi-la, e quais são os comportamentos incentivados pelos programas de gestão da qualidade, assim como o relacionamento desses comportamentos com a cultura geral da organização.

No caso das empresas consideradas, foi percebido uma convergência na percepção de que a implementação de um sistema de gestão da qualidade possui um impacto sobre a cultura organizacional das mesmas. Qual o impacto, porém, depende de qual a motivação de implementação de elementos da qualidade e de quais aspectos relacionados a gestão da qualidade foram implementados. Esse impacto foi percebido tanto na implementação de um sistema de gestão quanto da utilização de elementos da qualidade no dia-a-dia.

Um ponto importante a ser levantado é que as empresas estudadas possuem diferentes perfis de cultura organizacional, como descrito a seguir:

- A Empresa B possui um foco acentuado em sua cultura organizacional nas necessidades internas da organização, onde a cultura prevalente é do tipo clã, seguida pela cultura hierárquica;
- A Empresa C possui um foco acentuado em sua cultura organizacional nas necessidades internas da organização, onde a cultura prevalente é do tipo clã, seguida pela cultura hierárquica;
- A Empresa D, é uma empresa com sua cultura organizacional com forte foco para as necessidades externas à organização, onde a cultura prevalente é a adhocracia, seguida pela cultura de mercado. Como se trata de uma empresa de grande porte,

também pode ser observados mais divergência na cultura organizacional entre diferentes subgrupos, porém com concordância geral de um perfil comum da organização;

Toma destaque, analisando os diferentes estudos de caso, considerações a respeito da implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade que atende os requisitos da NBR ISO 9001, o qual todas as empresas estudadas possuem um sistema de gestão da qualidade certificado segundo os requisitos da norma. A empresa piloto possuiu certificação em programa que contempla tais requisitos e outros adicionais ao seu segmento, sendo as considerações válidas também a ela.

Nos estudos de caso realizados, pode-se perceber que a implementação e manutenção do sistema de gestão são vistos e sentidos como fontes e intensificação de aspectos da cultura organizacional relacionados com o controle, e consequentemente que desestimulam aspectos culturais relacionados a flexibilidade. Entende-se então que a implementação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma NBR ISO 9001 fez com que a cultura da empresa se tornasse mais voltada para o controle ao invés da flexibilidade. Fato também constatado com relação ao PBQP-H, programa implementado na empresa piloto do estudo de casos.

Essas observações se alinham com os resultados encontrados por Steiber e Alänge (2012) sobre a compatibilidade dos princípios da TQM com princípios de inovação contínua da Google, e concluíram que a gestão da qualidade apresenta muitos princípios ainda válidos no cenário contemporâneo, mas não contempla suporte a princípios para acomodar a grande necessidade de inovação dos dias atuais.

Em contrapartida, houve relatos do sistema de gestão estimular tanto aspectos culturais relacionados ao foco interno quanto ao foco externo da organização, onde o aspecto cultural reforçado possuía alinhamento com a origem da implementação do sistema de gestão, de necessidade externa ou desejo interno. Nesse eixo contemplado pelo CVF, é possível se entender que a cultura organizacional da empresa pode tanto ser suportada quanto alterada pela implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade baseado nas normas da ISO 9001, de acordo com a motivação transmitida para a implementação e manutenção do sistema. O mesmo pode ser considerado no caso de normas específicas como o PBQP-H e outras normas baseadas na NBR ISO 9001.

Os resultados obtidos indicam uma relação interessante para com os apresentados por Gambi et al (2015), de que empresas com cultura organizacional do tipo mercado utilizam-se mais de ferramentas da qualidade em suas atividades. As empresas entrevistadas não possuíam esse perfil como seu tipo de cultura predominante, mas afirmaram que a implementação e

utilização de programas da gestão da qualidade as influencia a ter mais características relacionadas a cultura de mercado ou então a cultura hierárquica. Pode ser então natural que empresas com culturas mais focadas em aspectos de controle tendam a utilizar mais de ferramentas da qualidade como forma de reforçar sua cultura já estabelecida.

Outro fator observado interessante foi a relação de duas das empresas estudadas com a manutenção de programa 5S. Ambas as empresas foram diagnosticadas como sendo empresas do tipo clã segundo o CVF, e ambas possuem alta dificuldade na manutenção dos programas, citando falta de liderança, ausência de metas e dificuldades com terceiros como os principais fatores para tal situação.

Nota-se que a definição de metas geralmente é atribuída a cultura organizacional do tipo competição, no quadrante oposto da cultura de clã. Essa dificuldade pode estar relacionada com a relação entre técnicas de gestão da qualidade e cultura organizacional, onde o principal foco está no controle ao invés de na inovação. Ao adotar um programa ou praticar técnicas de gestão da qualidade, a empresa, independente de sua cultura organizacional, espera lidar com elementos mais relacionados com cultura de controle. A falta desses, mesmo em uma ferramenta mais simples, pode dificultar a implementação e uso de tais programas. É possível que as organizações busquem ferramentas mais simples como forma não só de obter aumento da qualidade de seus produtos e serviços, mas também como um desenvolvimento de características tradicionalmente relacionadas a cultura organizacional de mercado.

Nesse caso, a implementação de um programa 5S, que não possui modelo fixo de implementação, pode se tornar difícil por não suprir os modelos de cultura que a organização deseja desenvolver. Como a implementação de um programa 5S pode ser considerada basicamente uma mudança comportamental e sem objetivos mensuráveis claramente definidos como uma certificação padrão internacional, as resistências a mudança podem facilmente se tornarem mais difíceis de serem superadas.

Por fim, foi observado que todas as organizações estudadas apontaram a existência de um sistema de gestão da qualidade como básico para competitividade no mercado atual, e que a cultura da empresa precisa lidar com esse sistema de gestão, concordando ou não com como ele funciona e quais atividades e ferramentas são necessárias. Embora essa convergência de opiniões possa parecer uma indicação da importância da gestão da qualidade, todas as empresas estudadas possuem sistemas de gestão da qualidade bem implementados e incorporados nas atividades, seja por ser parte da estratégia ou para atender requisitos dos setores de atuação das mesmas.

5. Discussão

5.1 Questões de pesquisa e implicações

Conforme descrito nos objetivos, a pesquisa realizada procurou responder aos seguintes questionamentos:

- Qual o impacto da implementação de elementos da gestão da qualidade, com sucesso ou não, sobre a cultura organizacional de uma empresa?
- Qual o impacto da utilização de elementos da gestão da qualidade no dia-a-dia na cultura organizacional de uma empresa?

Para obter as respostas, foram conduzidos os estudos de caso descritos no capítulo 4, explorando tanto questões relacionadas a gestão da qualidade e a cultura organizacional. Em concordância com Prajogo e McDermott (2005), todos os entrevistados afirmaram sentir que existe uma relação entre a cultura organizacional e a gestão da qualidade em suas organizações.

Os estudos de caso indicaram que tanto a implementação quanto a utilização no dia-a-dia de elementos da gestão da qualidade influenciam a cultura organizacional de uma empresa. Segundo os entrevistados, qualidade é um conceito muito mais alinhado com controle e estruturação do que com flexibilidade e criatividade. Os motivos para isso são, segundo entrevistados, da qualidade se preocupar em atender requisitos e seguir padrões muito bem definidos, além de programas certificáveis exigirem documentação específica e controlada.

Um ponto específico levantado foi na implementação e manutenção de um programa de gestão da qualidade segundo as diretrizes da norma NBR ISO 9001, onde as três empresas estudadas possuíam tal certificação. Em todas as empresas estudadas, os entrevistados possuem o sentimento de que, apesar dos requisitos a serem atendidos estarem escritos de uma forma flexível, para acomodar diferentes empresas, o cumprimento dos requisitos é um processo bastante focado em controle, e as ferramentas utilizadas para este fim também. Um dos entrevistados apontou que o processo de criação de um sistema de gestão da qualidade que atenda aos requisitos da NBR ISO 9001 exige e incentiva criatividade e flexibilidade para definir como cumprir os requisitos, mas após isso a gestão da qualidade se torna exclusivamente focada em aspectos de controle.

Com relação a influência no foco interno ou externo da organização, as empresas sentem que a utilização de elementos da gestão da qualidade também influencia a cultura

organizacional, porém houve afirmações tanto da gestão da qualidade estimular o foco interno quanto o foco externo da cultura, em organizações diferentes. Dentro de uma mesma organização, a influência foi sempre considerada para o foco interno ou externo de maneira uniforme.

A partir do mesmo ponto em comum nas três organizações, a certificação do sistema de gestão da qualidade que cumpra os requisitos da NBR ISO 9001, entrevistados em duas das empresas afirmaram que o sistema de gestão enfatiza o foco no ambiente externo da empresa, enquanto os funcionários de uma das empresas afirmaram que o sistema de gestão enfatiza o foco no ambiente interno. Essa diferenciação foi identificada como causada pelo motivo pelo qual as organizações resolveram implementar e certificar seus sistemas de gestão da qualidade. Nos casos em que os entrevistados sentem que o foco incentivado é externo, as organizações se encontram em áreas de atuação onde clientes frequentemente requerem esse tipo de certificação ou ela é um diferencial importante para realizar negócios. No outro caso, a empresa afirma estar situada em um setor em que a certificação não tem valor significativo para seus clientes, mas ela necessita de um sistema de gestão da qualidade para prover produtos que os clientes valorizem e, portanto, sentem que seu sistema de gestão da qualidade foca em seus aspectos internos.

Esses levantamentos, ainda mais com um ponto em comum entre as três organizações para comparação, levam a crer que é plausível admitir que a adoção de elementos da qualidade influenciam a cultura organizacional de uma empresa. Essa afirmação é alinhada com a definição de Schein (1984) de que a cultura organizacional pode ser considerada algo que a organização possui e pode ser passível de mudança, e também considerada uma variável independente. Além disso, está em concordância com as conclusões de Prajogo e McDermott (2005), de que existem relações entre gestão da qualidade e cultura organizacional.

O como essa influência ocorre foi entendido que elementos de gestão da qualidade enfatizam e necessitam de comportamentos associados ao valor competitivo de estrutura e controle segundo o CVF, em detrimento de valores relacionados à flexibilidade e criatividade. Com relação à influência no eixo de foco interno ou externo do CVF, foi entendido que a implementação de elementos da gestão da qualidade também têm influência sobre a cultura organizacional, porém como essa influência parece depender significativamente de quais os fatores que levam à adoção de tais elementos da qualidade e quais os objetivos da qualidade para a organização.

Na comparação entre a influência quando da iniciativa de implementação, com sucesso ou não, de novos elementos da qualidade em comparação a utilização dos mesmos na

rotina do dia-a-dia, os entrevistados concordam que a implementação requer uma mudança mais brusca e radical, e isso foi apontado como uma fonte de resistências e dificuldades. Após a implementação, a utilização de ferramentas como parte da rotina foi considerada como uma influência pequena no modo de se comportar diante do todo, importante para manter os objetivos da qualidade ainda atingidos, mas sem ser disruptivo com o comportamento cotidiano.

Apesar de identificada tal influência, é de nota importante que em todas as empresas estudadas, nenhuma possui como seu perfil de cultura dominante levantado o que sentem que sua gestão da qualidade incentiva. Isso pode ser por conta dos entrevistados terem todos um sistema de gestão da qualidade feito para atender os requisitos da NBR ISO 9001, que possui requisitos mais flexíveis e portanto seriam menos disruptivos com a cultura organizacional. Ou pode ser que a influência de elementos da qualidade sobre a cultura organizacional existam e são perceptíveis, porém não são disruptivos o suficiente para transformar a cultura da organização a ponto de mudar seu perfil dominante.

Esse ponto sobre o impacto na cultura aparentemente não ser significativo o suficiente para ser disruptivo é interessante, pois concorda com as argumentações de Lorsch e McTague (2016), onde apontar a cultura como o fator de impedimento é um erro e uma “desculpa fácil”, o real problema seria no planejamento e execução inadequados para implementação das mudanças. Como argumentado por Beer (2003) e Mosadeghrad (2014), a implementação e persistência das mudanças de um sistema da gestão da qualidade podem encontrar barreiras devido aos elementos da qualidade incentivarem uma cultura diferente da existente na organização, mas não de forma forte o suficiente para haver impossibilidade da existência de programas de qualidade em empresas cujo perfil cultural dominante é diferente do incentivado pelos elementos de gestão da qualidade que a empresa possui.

Isso significa que, mesmo gestão da qualidade possa ser mais compatível com um certo perfil cultural, ela pode ser utilizada por organizações cujas culturas predominantes sejam outras sem necessidade de uma revolução cultural, a partir de um planejamento e execução da mudança bem feitos. Como argumentado por autores como Sampaio e Saraiva (2016), todas as empresas podem tirar algum proveito das contribuições das técnicas, práticas e princípios da gestão da qualidade, porém existe a necessidade de avaliar como melhor aproveitar tais benefícios sem o risco de falha na implementação ou não persistência dos resultados. Como argumentado por Beer (2003) a realização de uma gestão da mudança efetiva e eficiente é essencial para o sucesso de tais iniciativas.

5.2 Limitações do trabalho e pesquisas futuras

O estudo realizado possui limitações relacionadas tanto ao método de pesquisa quanto aos estudos de caso realizados. Pela natureza da quantidade de estudos de caso, as observações levantadas não podem ser generalizadas para qualquer tipo de organização, apenas apresentam indícios qualitativos de como a gestão da qualidade afeta a cultura organizacional de uma empresa. Além disso, o estudo contemplou empresas com pelo menos um programa de gestão da qualidade bem sucedido e integrado já ao seu dia-a-dia.

Para um entendimento mais completo de tais efeitos, estudos mais abrangentes deveriam ser realizados, compostos de múltiplas empresas de diferentes perfis culturais e portadores de diferentes elementos de gestão da qualidade. Nesse caso, porém, pode ser tornar inviável a utilização da metodologia de estudos de caso.

Essa pesquisa utilizou de estudos de caso qualitativos para entender como a introdução de elementos da gestão da qualidade afetam a cultura organizacional, porém a investigação ocorreu de forma pontual e após a implementação, não durante o processo de implementação. Estudos longitudinais, mesmo que contemplando uma quantidade menor de organizações, podem oferecer esclarecimentos adicionais a respeito de tal influência, além de poder resultar em uma análise mais quantitativa dos efeitos analisados. Destaca-se a relevância em acompanhar um organização desde um momento anterior a existência de qualquer programa formal de gestão da qualidade até sua implementação efetiva ou desistência da iniciativa como um período de observação que permita tanto entender a influência da cultura organizacional sobre a decisão de quais elementos da gestão da qualidade serão adotados, assim como quais os impactos da tentativa de implementação de tais elementos sobre a cultura organizacional.

Embora tenham sido evidenciadas variações culturais dentro das organizações estudadas, principalmente a partir de funcionários de diferentes setores, elas foram exploradas superficialmente. Tais variações podem prover evidências adicionais quando analisadas a fundo, mas necessitam de uma estruturação de estudo de caso diferente da utilizada e teriam preferencialmente como alvo organizações de grande porte, onde o distanciamento entre diferentes setores tende a ser maior, tanto em questões físicas quanto comportamentais e culturais. Nos estudos de caso realizados, funcionários da área de qualidade aparentaram ter a sua cultura mais alinhada com as culturas de mercado e hierarquia, e a implementação de elementos de gestão da qualidade pode ser encarado por outros departamentos como uma forma de intrusão da qualidade nos outros departamentos, que possuem valores diferentes.

Por fim, o escopo da pesquisa não contemplou a relação das áreas de estudo (gestão da qualidade e cultura organizacional) com a estratégia das empresas, a qual possui relação com ambas as áreas de estudo e pode fornecer um maior entendimento sobre a relação estudada. Tanto os modelos teóricos contemplados quando as avaliações empíricas podem ser expandidas para contemplar qual o papel da estratégia organizacional nessa relação, como forma de aprofundamento do estudo.

Referências

- ABRANTES, J. (2001). Programa 8S: da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro?: a base da filosofia Seis Sigma – Rio de Janeiro: Interciência.
- AIMAN-SMITH, L. (2004). What do we know about developing and sustaining a culture of innovation. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- ALÄNGE, S. (1992). Total Quality Management as a Tool for Organizational Change. CIM Working Papers, WP 1992-01.
- ALMEIDA, R. P. (2011). Análise de não-Conformidades do PBQP-H com maior Índice de Ocorrência em Obras Prediais, de Baixo Custo, Nível “A” em Curitiba-PR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Curitiba, PR.
- BAIRD, K.; HU, K.; REEVE, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v.31, n.7, p. 789-814.
- BATTEN, J. (1994). A total quality culture. *Management Review*, 83(5), 61-62.
- BEER, M. (2003). Why TQM programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation, *Decision Sciences*, v. 34, n. 4, p. 623-642.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. (1990) Why Change Management Programs don't produce change, *Harvard Business Review*. Nov-Dec 1990.
- BENETTI, H. P., SILIPRANDI, E. M., JABUR, A. S. (2011). A Evolução do Sistema de Gestão da Qualidade em Empresas de Construção Civil no Sudoeste do Paraná. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- BRIGHT, K.; COOPER, C. L. (1993). Organizational culture and the management of quality, *Journal of Management Psychology*, v.8, n.6, p. 21-27.
- BUNEY, H. S.; DALE, B. G. (1997). The implementation of quality management tools and techniques: a study, *The TQM Magazine*, Vol. 9.
- CALINGO, L. M. R. (1996). The evolution of strategic quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 9.

CAMERON, E.; GREEN, M. (2015). Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Fourth edition.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, sl, Revised ed.

CARPINETTI, L.C.R.; GEROLAMO, M.C. Gestão da Qualidade ISO9001:2015-Requisitos e Integração com a ISO 14001:2015. Brasil. Editora Atlas – Grupo Gen, 1^a ed., 2016.

COLE, R.E. (2002). From continuous improvement to continuous innovation. Total Quality Management, 13(8), 1051-1056.

COLE, R.E.; MATSUMIYA, T. (2008). When the pursuit of quality risks innovation. The TQM Journal, 20(2), 130-142.

CONNORS, R.; SMITH, T. (2011). Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results. Penguin.

CROSBY, P. B. (1979). Quality is Free. New York: McGraw-Hill.

DEAN, J.W.J.; BOWEN, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, v. 19, p. 392-418.

DEMING, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. Research in Organizational Change and Development, v. 5, p. 1-21.

DETERT, J. R.; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in Organizations. Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 850-863.

FERNANDES, W. A., (2011). O Movimento da Qualidade no Brasil. INMETRO. ed. São Paulo: Essential Idea Publishing.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. (1994). A framework for quality management research and associated measurement instrument. Journal of Operations Management, v. 11, p. 339-366.

- GAMBI, L. d. N., GEROLAMO, M. C., & CARPINETTI, L. C. R. (2013). A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.438
- GAMBI, L. d. N., BOER, H., GEROLAMO, M. C., JØRGENSEN, F., CARPINETTI, L. C. R. (2015) "The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 Iss: 10, pp.1460 - 1484
- GARVIN, D. (1984). What does Product Quality Really Mean? *Sloan Man Review*; (pre-1986); Fall 1984;
- GARVIN, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review* 65, 202–209.
- GATTORNA, J. (2009). *Living supply chains – alinhamento dinâmico de cadeias de valor*. Pearson Education do Brasil.
- GIMENEZ-ESPIN, J.A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MATÍNEZ-COSTA, M. (2012) Organizational culture for total quality management, *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5-6, p. 678-692.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequence*, 2nd ed. Sage, Beverly Hills, CA.
- HANDFIELD, R.; JAYARAM, J.; GHOSH, S. (1999). An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. *International Journal of Production Research*, v. 37, n. 6, p. 1403-1426.
- IRANI, Z., BESKESE, A.; LOVE, P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence, *Technovation*, v.24, p. 643-650.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- JOHNSON, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1), 28-36.
- JURAN, J. M.; BIGLIAZZI, M.; MIRANDOLA, R.; SPAANS, C.; DUNUAD, M. (1995). A history of managing for quality, *Quality Progress*, Vol.28, No. 8, pp. 125-129.

KAYNAK, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 405-435.

KANJI, G. K., & YUI, H. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.

KOTTER, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

KUMAR, V., SHARMA, R. R. K. (2015). Identifying critical success & failure factors for TQM implementation: Extract from real case studies. In *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2015 IEEE International Conference on (pp. 16-20). IEEE.

LORSCH, J. W., MCTAGUE, E. (2016). Culture Is Not the Culprit: When Organizations Are in Crisis, It's Usually Because the Business Is Broken. *Harvard Business Review* 94, no. 4, April 2016, p. 96–105.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v.21, n. 3, p. 302-312.

McQUATER, R.E.; SCURR, C.H.; DALE, B.G.; HILLMAN, P.G. (1995). Using quality tools and techniques successfully. *The TQM Magazine*, v. 7, n. 6, p. 37-42.

MOSADEGHRAD, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160-187.

NAOR, M.; GOLDSTEIN, S.M.; LINDERMAN, K.W.; SCHROEDER, R.G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, v. 39, n. 4, p. 671-702.

O'REILLY III, C.A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. (1991). People and Organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487-516.

PASCALE, R. (1990). *Managing on the Edge. How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Penguin Books, London.

POWELL, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 1995.

- PRAJOGO, D. I., & SOHAL, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- PRAJOGO, D. I.; McDERMOTT, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operation and Production Management*, v.25, n.11, p. 1101-1122.
- PRAJOGO, D. I.; McDERMOTT, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organization culture and performace. *International Journal of Operation and Production Management*, v.31, n.7, p. 712-735.
- PRUETT, M., & THOMAS, H. (1996). Thinking about quality and its links with strategic management. *European Management Journal*, 14(1), 37-46.
- QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, v. 5, pp. 122-140.
- QUINN, R. E.; J. ROHRBAUGH. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- REIS, D.; PEÑA, L.; (2000). Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning; *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, No. 1, 2000.
- SAMPAIO, P.; SARAIVA, P. (2016) *Quality in the 21st Century: Perspectives from ASQ Feigenbaum Medal Winners*. Springer International Publishing. 1ST Edition.
- SCHEIN, E.H. (1983). The role of the founder in organizational culture. *Organizational Dynamics* vol. 12, issue 1, 1983.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v.25, p. 3-16.
- SCHEIN, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, Jun 1996.
- SCHEIN, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.

SCHWARTZ, H., & DAVIS, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.

SHEWHART, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company. pp. 501 p.

SILVA, J. M. (1994). *5S: O ambiente da qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts Of Culture And Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: pp 339-358. Cornell University, USA.

SOUSA R.; VOSS C. A. (2001). Quality Management: universal or context dependent? *Production and Operations Management*. v. 10, n. 4, p.383-404.

SOUSA, R.; VOSS, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, v. 20, n.1, p. 91-109.

SRINIVASAN, A.; KUREY, B. (2014). Criando uma cultura de qualidade, *Harvard business review*, 2014.

STEIBER, A.; ALÄNGE, S. (2012) "Do TQM principles need to change? Learning from a comparison to Google Inc.". *Total Quality Management & Business Excellence*(online Nov. 1st), pp. 1-14.

TARÍ, J.J.; SABATER, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, v. 29, n. 3, p. 267-280.

TATA, J.; PRASAD, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, v. 9, n.8, p. 703-710.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. (1993) Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1993.

WU, S. J; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 3, p. 263-279.

YIN, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

ZEITZ, G.; JOHANNENSE, R.; RITCHIE, J. J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group and Organizational Management*, v. 22, n. 4, p. 414-444.

ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, v. 123, p. 86-106.

Apêndice A: Protocolo de Estudo de Caso

1. Visão Geral do Estudo de Caso

1.1 Tema

Identificar como a implementação e utilização de elementos da gestão da qualidade influenciam a cultura organizacional de uma empresa.

1.2 Título

Impacto de sistemas de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso.

1.3 Pressupostos

Organizações dos mais diversos setores buscam a implementação e utilização de técnicas, práticas e princípios da gestão da qualidade como forma de ganhar competitividade no mercado. No entanto, organizações, mesmo atuantes em setores similares, possuem diferenças entre si em fatores como estratégia, posicionamento de mercado e cultura organizacional. Essas diferenças geram diferentes resultados quando da implementação e utilização de princípios, práticas e técnicas da gestão da qualidade. Segundo discutido por Gambi et al (2105), certos perfis de cultura organizacional tendem a utilizar mais de ferramentas da qualidade. Mas como argumentado por autores como Schein (1984), a cultura organizacional de uma empresa será influenciada por seu dia-a-dia, o que inclui a implementação e utilização de ferramentas da qualidade.

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui como objetivo entender qual é o efeito que a implementação de elementos da gestão da qualidade provocam sobre a cultura organizacional de uma empresa, levando em conta que a própria cultura exerce influência sobre quais ferramentas de gestão da qualidade a organização tende a utilizar, e que qualquer iniciativa de implementação de novos elementos em uma organização, tendo eles sucesso ou não, irão provocar impactos na cultura organizacional.

1.5 Problema de pesquisa

Identificar melhor a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, de forma a entender qual a influência da implementação e utilização de elementos da gestão da qualidade possuem sobre a cultura organizacional.

1.6 Perguntas de pesquisa

- Como as técnicas de gestão da qualidade, implementadas com sucesso ou não, influenciam a cultura organizacional de uma organização?
- Como a utilização de técnicas de gestão da qualidade no dia-a-dia influenciam a cultura organizacional de uma organização?

1.7 Estrutura do trabalho

1. Capítulo 1: Introdução.
2. Capítulo 2: Revisão de literatura.
3. Capítulo 3: Método de pesquisa.
4. Capítulo 4: Estudos de caso.
5. Capítulo 5: Considerações finais.
6. Referências
7. Anexos
8. Apêndices

1.8 Pessoal Envolvido

Pesquisador: Guilherme Luis Lima Alves

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, que utiliza do estudo de caso múltiplo e incorporado como unidade de análise.

2.2 Setor alvo

Organizações do setor privado, de diferentes áreas de atuação.

2.3 Organizações entrevistadas

Empresa A (Estudo Piloto)

Empresa B

Empresa C

Empresa D

2.4 Coleta de dados

Pesquisa realizada via conferência de documentos, preenchimento de questionários e entrevistas não estruturadas, com perguntas abertas e genéricas (roteiro orientativo.).

2.5 Fontes de dados

- Funcionários das empresas entrevistadas;
- Conferência de documentos, arquivos e registros;
- Resultados de respostas do questionário.

2.6 Instrumentos de coleta de dados

Coleta por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com funcionários de nível operacional e executivo, complementado por observação do pesquisador do local de trabalho, de forma informal e não estruturada. Os documentos analisados foram fornecidos pelas organizações estudadas, conforme disponibilidade e a critério do pesquisador para complementar as respostas das entrevistas.

3. As questões do estudo de caso

Para tentar responder a pergunta de pesquisa, descrita no item 1.6, foram estabelecidos os seguintes pontos como aspectos importantes para análise:

Gestão da qualidade:

- Definição de qualidade dentro do contexto da organização;

- Objetivos da qualidade na organização;
- Principais elementos da gestão da qualidade utilizados pela organização;
- Histórico da implementação dos elementos de qualidade na organização.

Cultura organizacional:

- Análise da cultura organizacional via questionários;
- Análise da cultura organizacional via entrevistas;
- Mudanças na cultura organizacional através do tempo;
- Relação entre comportamentos incentivados pela cultura organizacional em relação a comportamentos incentivados pelos elementos da qualidade;
- Histórico de quesitos comportamentais quando da implementação de elementos da gestão da qualidade.

4. Roteiro de entrevista

As questões foram formuladas com base nos aspectos teóricos e conceituais apontadas na revisão bibliográfica e no modelo descrito no capítulo 2. O roteiro utilizado encontra-se no apêndice B.

5. Análise de dados

A análise de dados foi efetuada a partir da comparação entre aspectos considerados pelo modelo sugerido de relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade em relação as considerações e evidências levantadas nos estudos de caso, em particular destaque aos pontos de concordância e discrepância do modelo considerado e o observado nos estudos de caso. Essa técnica de análise busca a correspondência entre o observado e as considerações teóricas levantadas.

6. Guia para o relatório de estudo de caso

O relatório do estudo foi estruturado de forma analítico-linear, considerada e recomendada por Yin (2001) como a mais adequada para a composição de relatórios pesquisa quando a audiência são bancas de dissertação ou tese, ou é majoritariamente composta de pesquisadores.

Apêndice B. Roteiro de Entrevista

Organização:	Telefone:
Endereço:	Email:
Entrevistado:	Cargo:
Formação:	Experiência:
Local da entrevista:	Duração da entrevista:
Telefone:	Email:
Entrevistador:	Data:

Questões gerais:

- Qual a sua principal função dentro da empresa?
- Descreva um pouco suas principais funções e rotina.
- Como você entende que a empresa busca se posicionar no mercado em relação a seus concorrentes? (Oferecendo produtos líderes de preços, performance, custo-benefício, etc)

Cultura Organizacional:

- Qual é o jeito de ser da empresa?
- Como o pessoal se comporta dentro da empresa?
- Quais são os valores mais respeitados dentro da organização?
- O comportamento do pessoal em diferentes setores é diferenciado dentro da empresa?
- Você diria que o comportamento interno é mais focado no trabalho em grupo (metas coletivas) ou na competição (metas individuais)?
- A empresa trabalha mais focada nas suas competências internas ou focada nas exigências do mercado?
- Você entende que a empresa valoriza mais a criatividade e flexibilidade ou uma boa estruturação e controle?

Elementos da qualidade:

- O que você entende por qualidade?
- O que é qualidade para a organização?
- O que é considerado um trabalho de qualidade no dia-dia da empresa?
- Existem na empresa ferramentas e/ou programas dedicadas a aumentar a qualidade? Quais?
- A empresa possui algum sistema de gestão para a qualidade?
- As ferramentas da qualidade são utilizadas para:
 - Estabelecimento de metas?
 - Melhoria Contínua?
 - Medição?
 - Prevenção de falhas e controle?
- O uso dessas ferramentas acontece de fato ou é feito “meia boca”? (Acontece naturalmente ou apenas devido a pressões, controle e cobranças?)

- O uso dessas ferramentas está incorporado no dia-a-dia da empresa? E no jeito de pensar?
- Essas ferramentas reforçam ou contradizem valores e costumes da organização?
- Você sente que faz parte do “jeito de ser da empresa” valorizar a qualidade dos produtos e dos serviços?

Iniciativas de implementação:

- Você já participou de algum projeto de implementação de elementos da qualidade na empresa? Quais?
- Qual o motivo pelo qual esse projeto foi adotado?
- Você diria que a implementação foi um sucesso?
- Quais foram os fatores chave que fizeram esse projeto dar certo ou dar errado?
- Como o projeto contribuiu para o aumento da qualidade na empresa?
- Você diria que esse projeto aumentou o controle ou a flexibilidade da organização? Por quê?
- Você diria que esse projeto tinha como objetivo atender necessidades internas da organização ou necessidades externas?
- O projeto ensinou uma forma nova de fazer algo antigo? Essa forma foi aceita?
- Como você vê que as pessoas reagiram a esse projeto?
- Você percebe mudanças que o projeto causou que se tornaram permanentes?
- Você percebe que o projeto influenciou mudança de comportamentos além do seu escopo inicial?
- A alta gestão ficou satisfeita com os resultados do projeto?
- Seria bom fazer outro projeto do mesmo estilo no futuro?

Apêndice C. Respostas dos questionários

A seguir encontram-se as respostas dos questionários sobre cultura organizacional descritos no Apêndice A, separadas por organização estudada. As respostas com maior valor para cada respondente ou de forma geral estão identificadas em verde, enquanto erros no preenchimento das respostas estão identificados em vermelho.

Os gráficos representam as respostas acumuladas em cada quesito contemplado para a cultura organizacional: características dominantes, liderança, princípios, clima organizacional, critérios de sucesso, estilo de gestão.

1. Empresa A

Repondente 1	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	25	45	30	30	20	40	190
Adhocracia	15	25	30	25	30	10	135
Hierarquia	30	10	10	20	20	10	100
Mercado	30	20	30	25	30	40	175
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 2	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	20	25	15	35	35	150
Adhocracia	20	30	20	20	17	18	125
Hierarquia	20	20	35	40	20	24	159
Mercado	40	30	20	25	28	23	166
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 3	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	15	20	20	30	30	25	140
Adhocracia	20	20	20	25	20	25	130
Hierarquia	30	40	30	25	20	20	165
Mercado	35	20	30	20	30	30	165
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 4	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	15	30	30	25	25	30	155
Adhocracia	20	30	30	35	20	20	155
Hierarquia	30	25	20	25	25	30	155
Mercado	35	25	20	15	30	20	145
Total	100	110	100	100	100	100	610
Repondente 5	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	25	30	45	50	30	200
Adhocracia	10	25	20	25	10	25	115
Hierarquia	30	25	20	25	20	20	140
Mercado	40	25	30	5	20	25	145
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 6	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	10	35	30	5	35	135
Adhocracia	15	30	20	15	10	30	120
Hierarquia	30	30	25	35	65	10	195
Mercado	45	30	20	20	20	25	160
Total	110	100	100	100	100	100	610

Repondente 7	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	30	25	25	20	20	150
Adhocracia	30	20	20	25	30	20	145
Hierarquia	20	25	30	25	20	30	150
Mercado	20	25	25	25	30	30	155
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 8	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	20	20	30	30	25	145
Adhocracia	30	30	20	30	20	20	150
Hierarquia	20	20	30	20	25	30	145
Mercado	30	30	20	20	25	25	150
Total	100	100	90	100	100	100	590

Características Dominantes

Liderança

Princípios

Clima Organizacional

Crítérios de sucesso

2. Empresa B

Repondente 1	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	10	10	25	20	30	105
Adhocracia	30	30	30	25	20	20	155
Hierarquia	50	30	30	25	30	20	185
Mercado	10	30	30	25	30	30	155
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 2	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	10	20	45	25	30	160
Adhocracia	30	50	30	45	25	30	210
Hierarquia	30	20	25	10	25	30	140
Mercado	10	10	25	0	25	10	80
Total	100	90	100	100	100	100	590
Repondente 3	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	30	20	40	20	30	170
Adhocracia	30	20	20	20	30	20	140
Hierarquia	20	25	30	30	20	25	150
Mercado	10	25	30	10	30	25	130
Total	90	100	100	100	100	100	590
Repondente 4	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	20	20	40	20	30	150
Adhocracia	20	40	40	40	40	30	210
Hierarquia	40	20	30	10	20	30	150
Mercado	20	20	10	10	20	10	90
Total	100	100	100	100	100	100	600

Repondente 5	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	60	5	70	80	50	60	325
Adhocracia	20	10	20	10	20	20	100
Hierarquia	10	80	10	5	15	15	135
Mercado	10	5	0	5	15	5	40
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 6	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	40	40	50	40	50	40	260
Adhocracia	30	30	30	30	20	40	180
Hierarquia	20	20	20	30	20	10	120
Mercado	10	10	0	0	10	10	40
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 7	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	0	100	0	25	25	40	190
Adhocracia	0	0	100	25	25	10	160
Hierarquia	50	0	0	25	25	10	110
Mercado	50	0	0	25	25	40	140
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 8	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	30	20	30	30	20	160
Adhocracia	40	30	20	20	20	30	160
Hierarquia	20	20	30	30	30	30	160
Mercado	10	20	30	20	20	20	120
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 9	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	20	20	25	25	40	160
Adhocracia	20	20	30	25	25	20	140
Hierarquia	20	40	20	25	25	20	150
Mercado	30	20	30	25	25	20	150
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 10	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	40	20	10	30	40	30	170
Adhocracia	20	30	20	30	10	20	130
Hierarquia	10	30	40	20	30	20	150
Mercado	30	20	30	20	20	30	150
Total	100	100	100	100	100	100	600

Características Dominantes

Liderança

Princípios

Clima Organizacional

Crterios de sucesso

Estilo de gesto

3. Empresa C

Repondente 1	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	10	20	10	20	10	90
Adhocracia	20	20	30	30	10	10	120
Hierarquia	10	30	10	50	20	20	140
Mercado	50	40	40	10	50	60	250
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 2	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	0	30	50	10	40	150
Adhocracia	10	20	20	20	10	30	110
Hierarquia	10	10	30	30	40	0	120
Mercado	60	70	20	0	40	30	220
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 3	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	20	20	40	30	30	170
Adhocracia	20	20	20	40	30	20	150
Hierarquia	30	40	20	10	30	30	160
Mercado	20	20	40	10	10	20	120
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 4	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	20	15	30	30	20	135
Adhocracia	20	30	25	30	20	30	155
Hierarquia	40	20	30	20	30	30	170
Mercado	20	30	30	10	20	20	130
Total	100	100	100	90	100	100	590
Repondente 5	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	30	30	20	20	30	150
Adhocracia	30	30	40	30	20	25	175
Hierarquia	40	30	20	40	40	20	190
Mercado	10	10	10	10	20	25	85
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 6	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	15	5	20	20	15	20	95
Adhocracia	5	50	45	20	20	30	170
Hierarquia	30	5	20	50	20	20	145
Mercado	50	40	15	10	45	30	190
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 7	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	25	25	50	50	20	20	190
Adhocracia	25	25	10	10	30	20	120
Hierarquia	25	25	20	20	30	50	170
Mercado	25	25	20	20	20	10	120
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 8	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	30	20	30	25	25	150
Adhocracia	20	30	20	20	25	25	140
Hierarquia	30	20	30	30	25	25	160
Mercado	30	20	30	20	25	25	150
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 9	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	20	30	30	30	40	180
Adhocracia	20	30	20	20	30	40	160
Hierarquia	40	30	40	30	20	10	170
Mercado	10	20	10	20	20	10	90
Total	100	100	100	100	100	100	600

Repondente 10	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	5	30	30	35	35	45	180
Adhocracia	15	20	20	20	25	35	135
Hierarquia	70	30	30	30	20	10	190
Mercado	10	20	20	15	20	10	95
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 11	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	50	30	30	30	70	50	260
Adhocracia	10	40	20	30	10	20	130
Hierarquia	30	10	40	30	10	20	140
Mercado	10	20	10	10	10	10	70
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 12	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	50	30	15	30	20	40	185
Adhocracia	20	20	15	40	40	40	175
Hierarquia	20	40	50	20	20	10	160
Mercado	10	10	20	10	20	10	80
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 13	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	40	20	40	50	30	50	230
Adhocracia	20	20	20	20	10	10	100
Hierarquia	30	40	20	15	40	30	175
Mercado	10	20	20	15	20	10	95
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 14	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	20	20	20	30	20	120
Adhocracia	20	20	20	20	20	20	120
Hierarquia	30	20	30	40	20	30	170
Mercado	40	40	30	20	30	30	190
Total	100	100	100	100	100	100	600

Características Dominantes

Liderança

Princípios

Clima Organizacional

Crítérios de sucesso

Estilo de gestão

4. Empresa D

Repondente 1	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	0	20	20	30	25	105
Adhocracia	40	50	30	50	20	15	205
Hierarquia	20	25	20	10	25	30	130
Mercado	30	25	30	20	25	30	160
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 2	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	10	30	30	30	40	160
Adhocracia	30	30	20	40	10	40	170
Hierarquia	10	10	20	20	40	10	110
Mercado	40	50	30	10	20	10	160
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 3	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	0	0	10	20	0	20	50
Adhocracia	30	70	70	80	40	60	350
Hierarquia	10	0	0	0	60	0	70
Mercado	60	30	20	0	0	20	130
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 4	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	35	15	35	20	30	145
Adhocracia	35	25	35	35	35	30	195
Hierarquia	20	5	15	15	35	10	100
Mercado	35	35	35	15	10	30	160
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 5	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	10	20	20	30	20	120
Adhocracia	20	40	20	50	30	40	200
Hierarquia	30	40	20	20	30	10	150
Mercado	30	10	40	10	10	30	130
Total	100	100	100	100	100	100	600

Repondente 6	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	10	40	30	10	30	130
Adhocracia	20	30	10	30	30	20	140
Hierarquia	20	20	20	30	30	10	130
Mercado	50	40	30	10	30	40	200
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 7	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	0	0	0	0	10	0	10
Adhocracia	30	50	30	50	30	60	250
Hierarquia	30	0	30	20	30	0	110
Mercado	40	50	40	30	30	40	230
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 8	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	25	10	25	10	20	25	115
Adhocracia	15	40	25	40	20	25	165
Hierarquia	20	20	30	25	40	10	145
Mercado	40	30	20	25	20	40	175
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 9	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	10	10	25	15	50	120
Adhocracia	15	25	15	50	10	15	130
Hierarquia	25	50	50	15	50	10	200
Mercado	50	15	25	10	25	25	150
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 10	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	20	10	10	40	40	10	130
Adhocracia	10	50	10	20	20	30	140
Hierarquia	10	0	10	10	20	0	50
Mercado	60	40	70	30	20	60	280
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 11	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	10	10	20	10	30	90
Adhocracia	40	10	50	50	50	50	250
Hierarquia	20	30	10	10	20	10	100
Mercado	30	50	30	20	20	10	160
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 12	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	50	30	20	65	50	50	265
Adhocracia	15	30	10	15	30	10	110
Hierarquia	20	20	20	10	15	20	105
Mercado	15	20	50	10	5	20	120
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 13	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	30	50	20	20	30	50	200
Adhocracia	20	40	30	60	30	50	230
Hierarquia	40	0	20	20	30	0	110
Mercado	10	10	30	0	10	0	60
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 14	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	5	5	80	40	10	60	200
Adhocracia	5	50	10	40	0	20	125
Hierarquia	5	0	5	20	90	0	120
Mercado	85	45	5	0	0	20	155
Total	100	100	100	100	100	100	600
Repondente 15	Características dominantes	Liderança	Princípios	Clima organizacional	Critérios de sucesso	Estilo de gestão	Soma
Clã	10	0	20	20	30	50	130
Adhocracia	40	50	30	60	30	50	260
Hierarquia	30	0	20	20	30	0	100
Mercado	10	50	30	0	10	0	100
Total	90	100	100	100	100	100	590

Características Dominantes

Liderança

Princípios

Clima Organizacional

Critérios de sucesso

Estilo de gestão

Anexo A – OCAI

Este anexo apresenta uma adaptação do survey OCAI apresentado por Cameron e Quinn(2006), traduzido para o português em função das organizações entrevistadas. Há apenas um espaço para resposta, o da situação presente, sem a parte de análise de cultura desejada. O modelo de preenchimento envolve assinalar valores entre 0 e 100 para cada uma das alternativas em cada uma das seis características organizacionais listadas. Os valores representam o quão alinhada está a organização a situação descrita no item. Dentro de um mesmo item, as respostas devem somar sempre um total de cem pontos. As respostas estão alinhadas com os perfis culturais do modelo CVF, onde:

- A alternativa “a)” está associada a comportamento do perfil de clã;
- A alternativa “b)” está associada a comportamento do perfil de adhocracia;
- A alternativa “c)” está associada a comportamento do perfil de hierarquia;
- A alternativa “d)” está associada a comportamento do perfil de mercado.

A. Características dominantes	Respostas
a) A organização é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	
b) A organização é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	
c) A organização é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.	
d) A organização está muito orientada para a competição. A maior preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.	
	Total = 100

B. Liderança	Respostas
a) O líder da nossa organização é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai.	
b) O líder da organização é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios.	
c) O liderança é normalmente associada com um coordenador, um	

organizador ou um técnico eficiente.

- d) O líder da organização é de uma maneira geral considerado como um grande diretor, muito produtivo e competitivo.

Total = 100

C. Princípios

Respostas

- a) A base sobre a qual se mantém a organização é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho em equipes são característicos desta organização.
- b) A base sobre a qual se mantém a organização é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.
- c) Os princípios que regem a organização são princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular e controlado.
- d) A preocupação com a produção e a conquista de metas são os princípios fundamentais que regem a organização. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.

Total = 100

D. Clima organizacional

Respostas

- a) O clima da organização é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.
- b) O clima da organização caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.
- c) O clima da organização caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros e bem definidos.
- d) O clima da organização é competitivo e conflituoso. A ênfase é na vitória sobre a concorrência.

Total = 100

E. Critérios de sucesso

Respostas

- a) A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipe e na preocupação com as

pessoas.

- b) A organização define o sucesso com base na posse de produtos únicos e novos. É inovadora e possui produtos líderes de mercado.
- c) A organização define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção e a garantia de entrega de produtos em devido tempo são os pontos chave desta organização
- d) A organização determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objetivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência

Total = 100

F. Estilo de gestão

Respostas

- a) O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em grupos, consenso e participação.
- b) O estilo de gestão na organização caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.
- c) O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade.
- d) O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho.

Total = 100