UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

CAIO MARCELO LOURENÇO

Relacionamentos existentes entre a *Total Quality Management*
(TQM) e Cultura Organizacional

São Carlos
2017

CAIO MARCELO LOURENÇO

Relacionamentos existentes entre a *Total Quality Management* (TQM)
e Cultura Organizacional

Versão Original

Dissertação apresentada ao departamento de
Eng. de Produção da Escola de Engenharia de
São Carlos da Universidade de São Paulo para
a obtenção do título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Economia,
Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada
Santos

São Carlos
2017

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

Ficha catalográfica preparada pelo Serviço de Biblioteca
"Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes" da EESC/USP

L892r Lourenço, Caio Marcelo
 Relacionamentos existentes entre a Total Quality
Management (TQM) e cultura organizacional / Caio Marcelo
Lourenço ; orientador Fernando César Almada Santos. --
São Carlos, 2017.

 Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) --
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo.

 1. Cultura organizacional. 2. Gestão da qualidade.
3. Dimensões culturais. 4. Organização do trabalho.
5. TQM. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Engenheiro **CAIO MARCELO LOURENÇO**.

Título da dissertação: "Relacionamentos existentes entre a Total Quality Management (TQM) e cultura organizacional".

Data da defesa: 22/02/2017.

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Fernando César Almada Santos**
(Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Profa. Dra. **Alessandra Rachid**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovado

Profa. Dra. **Márcia Mazzeo Grande**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo/FEARP-USP)

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**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Roberto e Rose, por sempre
me apoiarem para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao Criador inefável, que dispôs sobre as trevas da minha inteligência um raio de sua clareza.

Aos meus pais pelo apoio, carinho, amparo e amor. Em especial para minha irmã que me ajudou diversas vezes no desenvolvimento deste estudo.

Aos meus familiares, avó, tias, tios, primos e primas que participando da minha vida contribuíram, ainda que indiretamente, para a construção desta dissertação.

Ao Comendador Prof. Fernando Almada pela orientação, mas acima de tudo pelo exemplo pessoal que transmite a todos aqueles que o rodeiam.

A Prof^a Alessandra Rachid e a Prof^a Márcia Mazzeo Grande por se disporem a participar e contribuir para melhoria desta dissertação.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Aos funcionários do departamento de Engenharia de Produção, em especial à Jessyca, ao Icaro (grande corinthiano), e a Sueli.

A empresa estudada e aos entrevistados que disponibilizaram seu tempo e permitiram a realização deste trabalho.

A Mariana e a Lisi pelo apoio, amizade, incentivo e compreensão.

A todos os integrantes do grupo Semana Insana que apoiaram e incentivaram nos piores e melhores momentos desta jornada. A Dani e a Lie pela amizade e ensinamentos compartilhados. E em especial, a Fabi que aguentou minhas crises acadêmicas e existenciais nestes dois anos.

A República Capela por todos os momentos e experiências que me proporcionaram.

Ao Bar dos Brothers pelas brigas e risadas diárias.

Vai Corinthians!

EPÍGRAFE

My generation, it's my generation baby

(The Who)

RESUMO

LOURENÇO, Caio Marcelo. **Relacionamentos existentes entre a Total Quality Management (TQM) e Cultura Organizacional**. 2017. 173f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

O propósito deste trabalho é identificar, através da investigação de estudo de caso, como as características culturais melhor se relacionam a cada um dos princípios do TQM. Nas últimas décadas, a gestão da qualidade passou por uma mudança singular. Pela primeira vez, a diretoria executiva das empresas começou a demonstrar interesse por esta matéria. Sob o título de *Total Quality Management* (TQM), a gestão da qualidade passou a apresentar importância estratégica para as organizações. Como consequência, princípios gerenciais integraram a gestão da qualidade aumentando a relevância da Cultura Organizacional. Entretanto, apesar do reconhecimento acerca da importância do papel da Cultura Organizacional, faltam estudos que examinem profundamente os relacionamentos existentes entre Cultura Organizacional e gestão da qualidade. A partir de uma revisão sistemática sobre a interface entre gestão da qualidade e Cultura Organizacional foram identificadas como as abordagens mais utilizadas o *Competing Values Framework* (CVF) e as Dimensões Culturais de Hofstede. Desse modo, foi estabelecido o estudo de caso como procedimento técnico de abordagem qualitativa, a fim de buscar por resultados aprofundados. Como resultado foram constatadas divergências a partir comparações das Dimensões Culturais entre os ambientes escritório/fábrica e os quatro níveis hierárquicos. Evidenciando a existência de subculturas na empresa. Por fim, apresentou-se os relacionamentos observados entre cada um dos sete princípios do TQM e as Dimensões Culturais. Este trabalho contribui para propor novas perspectivas e *insights* a fim de elucidar as relações entre cultura e gestão da qualidade.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão da qualidade. Dimensões culturais. Organização do trabalho. TQM.

ABSTRACT

LOURENÇO, Caio Marcelo. **Links between total quality management and organizational culture**. 2017. 173f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

The purpose of this study is to identify, through case study research, how cultural characteristics relate to each of TQM elements. In the last decades quality management went through a singular change, for the first time the executive board began to demonstrate concern about this quality. Under the title of Total Quality Management (TQM) the quality management started to present strategic importance for organizations. As a consequence, managerial elements became part of quality management, increasing the organizational culture relevance. Nevertheless, despite the knowledge about the importance of organizational culture role, there are few studies that examine deeply the links between organizational culture and quality management. From a systematic review on the interface between quality management and organizational culture we identified that Competing Values Framework (CVF) and Hofstede's cultural dimensions are the most common methods. Thereby, the case study was established as a technical procedure of qualitative approach, in order to search deeper results. As a result differences were found on Cultural Dimensions comparisons between office/factory environments and four hierarchical levels. Evidencing the subcultures existence at the company. Finally, the relationships observed between each of the seven TQM principles and the Cultural Dimensions were presented. This research contributes to propose new perspectives and insights in order to elucidate the relationship between culture and quality management.

Keywords: Organizational culture. Quality management. Cultural dimensions. Work organization. TQM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grandes áreas do conhecimento e seus vínculos com o problema de pesquisa	29
Figura 2 – Integração entre as áreas do conhecimento e seus níveis.....	29
Figura 3 – Estrutura lógica da dissertação	34
Figura 4 – Processo de revisão sistemática da literatura	40
Figura 5 – Quantidade de artigos obtidos dos filtros das bases de dados.....	41
Figura 6 – Comparação do número de artigos em cada base de dados	42
Figura 7 – Distribuição percentual dos artigos por periódico	43
Figura 8 – Publicação de artigos por ano e tendência	44
Figura 9 – Nacionalidade das instituições dos autores.....	45
Figura 10 – Distribuição de autores por continentes	45
Figura 11 – Abordagens utilizadas na pesquisa de Cultura Organizacional na área de gestão da qualidade.....	46
Figura 12 – Era da Inspeção.....	57
Figura 13 – Controle Estatístico da Qualidade.....	59
Figura 14 – Garantia da Qualidade	61
Figura 15 – Os quatro níveis de evolução do TQM	65
Figura 16 – Os níveis de cultura segundo Schein	78
Figura 17 – <i>Onion Diagram</i> : Manifestações da cultura em níveis de profundidade.....	80
Figura 18 – Dimensões culturais brasileiras.....	91
Figura 19 – Modelo <i>Competing Values Framework</i>	93
Figura 20 – Desenvolvimento dos métodos de pesquisa.....	109
Figura 21 – Perfil cultural da empresa estudada	139
Figura 22 – Perfis culturais por níveis hierárquicos	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Métodos de pesquisa utilizados nos artigos.....	50
Tabela 2 – Exemplos das abordagens de qualidade	56
Tabela 3 – Categorização dos princípios do TQM.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisas que recomendam melhor entendimento do relacionamento entre Cultura Organizacional e TQM.....	32
Quadro 2 – Modelos de prêmios da qualidade	47
Quadro 3 – Princípios <i>soft</i> do TQM	49
Quadro 4 – Princípios <i>hard</i> do TQM	49
Quadro 5 – Eras da qualidade	63
Quadro 6 – Princípios do <i>Total Quality Management</i>	68
Quadro 7 – Categorias utilizadas para descrever cultura	76
Quadro 8 – Principais diferenças entre baixa e alta Distância do Poder	83
Quadro 9 – Principais diferenças entre Coletivismo e Individualismo	84
Quadro 10 – Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas	86
Quadro 11 – Principais diferenças entre sociedades com baixa e alta Aversão à Incerteza.....	87
Quadro 12 – Principais diferenças entre sociedades com Orientação de Curto e Longo Prazo	89
Quadro 13 – Principais diferenças entre sociedades indulgentes e restritivas	90
Quadro 14 – Potenciais relacionamentos entre as dimensões de Hofstede e TQM	98
Quadro 15 – Síntese das possíveis estratégias relacionadas às suas condições	103
Quadro 16 – Protocolo de estudo de caso	108
Quadro 17 – Disparidades entre as Dimensões Culturais observadas no escritório e na fábrica	146
Quadro 18 – Disparidades de Dimensões Culturais entre níveis hierárquicos.....	147
Quadro 19 – Relacionamentos observados	148

LISTA DE ABREVIATURAS

AOQL – *Average Outgoing Quality Limit*

AQL – *Acceptable Quality Levels*

CVF – *Competing Values Framework*

CNPQ – Conselho Nacional de Pesquisa

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

JCR – *Journal of Citation Reports*

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

OCP – *Organizational Culture Profile*

PCOC – *Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues*

PPAP – Processo de Aprovação da Peça de Produção

TQC – *Total Quality Control*

TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1 Introdução	25
1.1 Concepção da pesquisa.....	27
1.2 Delimitação do tema.....	28
1.3 Objetivos da pesquisa.....	30
1.4 Relevância da pesquisa.....	31
1.5 Estrutura da dissertação.....	33
2 Revisão Sistemática da Literatura	37
2.1 Método da revisão sistemática	38
2.2 Resultados e discussão	40
2.2.1 Artigos e bases de dados	41
2.2.2 Artigos e periódicos	42
2.2.3 Artigos e anos de publicação.....	43
2.2.4 Autores e nacionalidades das instituições	44
2.2.5 Artigos e abordagens de Cultura Organizacional	46
2.2.6 Princípios da qualidade ligados ao TQM	47
2.2.7 Métodos e técnicas de pesquisa.....	50
2.3 Considerações para a pesquisa	51
3 Gestão da Qualidade.....	53
3.1 Conceitos e definições de qualidade	53
3.2 Evolução da gestão da qualidade	56
3.2.1 Inspeção.....	56
3.2.2 Controle Estatístico da Qualidade	58
3.2.3 Garantia da Qualidade	59
3.2.4 Gestão Estratégica da Qualidade	61
3.3 Total Quality Management (TQM)	64
3.3.1 Princípios do TQM.....	65
3.3.2 Categorização dos princípios do TQM.....	69
3.3.3 Fatores críticos de sucesso	71
4 Cultura Organizacional	75
4.1 Níveis de cultura	77
4.1.1 Níveis de cultura segundo Schein	77
4.1.2 Níveis de cultura segundo Hofstede.....	79
4.2 Abordagens de cultura.....	81
4.2.1 Dimensões culturais de Hofstede	82

4.2.2 Competing Values Framework (CVF).....	92
4.3 Cultura Organizacional e gestão da qualidade.....	95
5 Métodos de Pesquisa	101
5.1 Caracterização da pesquisa.....	101
5.2 Categorias da pesquisa	104
5.3 Descrição da amostra.....	104
5.4 Coleta e análise dos dados	105
6 Resultados e discussão	111
6.1 Princípios relativos ao TQM evidenciados na organização.....	111
6.1.1 Apoio da Alta Administração	111
6.1.2 Foco no Cliente.....	114
6.1.3 Relacionamento com Fornecedores.....	116
6.1.4 Gestão de Recursos Humanos	118
6.1.5 Cultura Organizacional.....	120
6.1.6 Gestão de Processos.....	123
6.1.7 Relatórios e Dados da Qualidade.....	125
6.2 Caracterização da cultura na organização estudada.....	127
6.2.1 Dimensões culturais de Hofstede na organização	127
6.2.2 Perfis culturais da organização	139
6.3 Relacionamentos entre princípios da qualidade e cultura.....	142
6.4 Síntese dos resultados.....	146
7 Considerações finais	149
Referências Bibliográficas.....	153
Apêndice A – Carta convite.....	163
Apêndice B – Caracterização da empresa	165
Apêndice C – Questionário de avaliação do TQM.....	167
Apêndice D – Roteiro de entrevista.....	169
Anexo A – Instrumento de avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)	171

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade dos produtos existe há muito tempo, porém foi a partir da década de 1920 que suas atividades foram formalmente reconhecidas. Foi o pai da administração científica, Frederick W. Taylor, quem atribuiu a atividade de inspeção a um dos oito chefes funcionais. Durante o século XX a competição entre as empresas acirrou-se e tornou-se global. Com isso, o ambiente empresarial cresceu e se modificou em questão de complexidade. Assim, as empresas tiveram a necessidade de se transformar, bem como a gestão da qualidade, partindo de uma simples inspeção em produtos acabados até o envolvimento de todos os trabalhadores de uma empresa e seus parceiros comerciais (SAGE, 1992).

A partir da segunda metade do século XX, a gestão da qualidade mundial começou a ser influenciada por técnicas e filosofias orientais, em especial do Japão. Sob o epíteto de *Total Quality Management* (TQM), a gestão da qualidade tem apresentado diferentes princípios. Pode-se citar, em especial, os princípios gerenciais que diferentemente das técnicas estatísticas e de controle anteriores apontam para a importância da Cultura Organizacional na motivação e gestão da qualidade. Por não se tratar de um modelo criado por uma pessoa ou uma instituição os princípios que compõem o TQM têm sido estudados e comparados de diferentes maneiras, não havendo uma uniformização na escolha dos mesmos (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; BLACK; PORTER, 1996; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1995; HACKMAN; WAGEMAN, 1995; POWELL, 1995; SARAPH, BENSON; SCHROEDER, 1989). Por outro lado, apesar das diferentes pesquisas apresentarem princípios com nomenclaturas variadas é possível agrupá-los em torno de princípios essenciais (MARTÍNEZ-LORENTE; DEWHURST; DALE, 1998).

Com base em estudos anteriores, Martínez-Lorente, Dewhurst e Dale (1998) sintetizam os princípios apresentados por outros autores em dez princípios base do TQM: Apoio da Alta Administração, relacionamento com os clientes, Relacionamento com Fornecedores, gestão da força de trabalho, comportamento e atitudes dos funcionários, processo de desenvolvimento de produtos, Gestão de Processos, Relatórios e Dados da Qualidade, o papel do departamento de qualidade e *benchmarking*. Para isso, eles agruparam

diferentes nomenclaturas utilizadas por outros autores sobre um mesmo princípio. Por exemplo, o princípio por eles descrito como Relacionamento com Fornecedores é descrito por outros como gestão da qualidade dos fornecedores (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; SARAPH, BENSON; SCHROEDER, 1989) ou como envolvimento dos fornecedores (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1995).

De maneira semelhante, o conceito de cultura tem sido explorado largamente pelas ciências sociais, em especial pela antropologia. Entretanto, a Cultura Organizacional começou a ser discutida somente na segunda metade do século XX. Autores como Edgar H. Schein (2009) e Geert Hofstede (2001) merecem destaque, o primeiro por destacar o papel das lideranças no conduzir da Cultura Organizacional e o segundo por realçar o papel da cultura nacional dentro das organizações. Ambos possuem modelos que expõem como a Cultura Organizacional é um fenômeno que ocorre além da superfície visível, sendo extremamente forte apesar de invisível e por vezes inconsciente. Nas palavras de Schein (2009, p.8): “A cultura está para o grupo assim como a personalidade ou caráter está para o indivíduo”.

Um marco de importância fundamental para a expansão das pesquisas sobre cultura no ambiente organizacional foi a pesquisa realizada por Hofstede durante as décadas de 1980 e seguintes em diversas plantas da empresa IBM com o intuito de identificar Dimensões Culturais diferentes em cada uma delas. A classificação criada por Hofstede a partir dessas pesquisas é uma das mais influentes até o momento. A quantidade de estudos realizados a partir dessas dimensões demonstra sua grande influência (ENGELLEN; BRETTEL, 2011). Porém, o prestígio de seu trabalho vai além do estudo da Cultura Organizacional, um ranking do *Wall Street Journal* produzido em 2008 sobre os mais influentes pensadores na área de negócios do século XX classificou-o na décima sexta posição, estando à frente de Jack Welch e Tom Peters (MINKOV; HOFSTEDER, 2011; WHITE, 2008).

Diversos outros modelos de avaliação da Cultura Organizacional foram criados como, por exemplo, os modelos: *Personal, Customer orientation, Organisational and Cultural issues* (PCOC) (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001); *The GLOBE Study* (HOUSE et al., 2004); *Organizational Culture Profile* (OCP) (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991); *Competing Values Framework* (CVF) (CAMERON; QUINN, 2006). Este último tem sido amplamente utilizado no estudo da Cultura Organizacional dentro de pesquisas mais abrangentes sobre o TQM.

À luz de uma abordagem integrada, é relevante discutir e investigar a influência da Cultura Organizacional para a gestão da qualidade total nas empresas, uma vez que a introdução de novas técnicas e filosofias de qualidade geram mudanças organizacionais e, quando transformadas, as organizações necessitam entender apropriadamente o conflito cultural vivenciado e suas necessidades resultantes. Como afirmam Baird, Hu e Reeve (2011), apesar do reconhecimento acerca da importância do papel da Cultura Organizacional para garantir uma implantação bem sucedida do TQM, há falta de estudos que examinem profundamente os relacionamentos existentes entre Cultura Organizacional e gestão da qualidade.

1.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

A literatura especializada sobre gestão da qualidade ressalta a relevância da Cultura Organizacional para um efetivo sucesso na implementação de programas de qualidade (BAIRD; HU; REEVE, 2011; DETERT; SCHROEDER; MAURIEL, 2000; GREEN, 2012; HUANG; RODE; SCHROEDER, 2011; KULL; WACKER, 2010; NAOR et al., 2008; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011). Todavia a revisão de algumas obras relacionadas à gestão da qualidade (DAHLGAARD et al., 2013; DELLANA; HAUSER, 1999; DETERT; SCHROEDER; MAURIEL, 2000; GALLEAR; GHOBADIAN, 2004; GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013) mostra que há ênfase em uma visão unitarista de Cultura Organizacional, ou seja, apresentam um perfil cultural ideal que deve ser posto em execução para que as práticas de gestão da qualidade obtenham sucesso. Embora alguns autores apontem para uma visão pluralista (LOVE; EDWARDS; SOHAL, 2004; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005), na qual a gestão da qualidade pode ser bem sucedida em diferentes contextos culturais, sugerindo a multidimensionalidade da qualidade podendo, portanto, se adequar as diferentes características culturais. Essa visão corrobora o pensamento de Schein (2009), que nos apresenta a cultura não como “boa”, “má” ou “funcionalmente eficaz” por si só, e sim como um fenômeno relacionado com o ambiente e com os outros princípios em que ela está inserida.

Mesmo com diversas indicações de que a Cultura Organizacional é significativa e necessária para que a gestão da qualidade seja efetiva, pouco tem se aprofundado para entender a real relação entre as duas áreas e contribuir para a adoção de práticas e técnicas de gestão da qualidade em diferentes contextos organizacionais existindo, assim, lacunas consideráveis nesse sentido.

Como consequência do contexto apresentado, pode-se descrever a motivação para a condução desta pesquisa da seguinte maneira: *Como as características, dimensões e perfis culturais se vinculam com cada um dos princípios do TQM no ambiente empresarial?*

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A problemática da presente pesquisa, apresentada na seção anterior, envolve diferentes áreas do conhecimento que podem abranger objetivos comuns. As grandes áreas do conhecimento envolvidas com a temática deste estudo foram analisadas através de buscas nos dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ). Essas agências organizam a divisão das áreas de conhecimentos através de quatro níveis hierárquicos, indo do mais geral ao mais específico. O primeiro nível é chamado de “grande área”, são nove e aglomeram diversas áreas do conhecimento. O segundo nível leva o nome de “área do conhecimento” ou “área básica”, são áreas que possuem um conjunto de conhecimentos inter-relacionados. O terceiro nível é conhecido como “subárea” e segmenta a “área básica” estabelecida em função do objetivo de estudo. Finalmente, o quarto nível é denominado de “especialidade” sendo a caracterização temática da atividade de pesquisa.

Assim, as áreas de estudo envolvidas com a temática desta pesquisa são principalmente: Engenharias no nível de “grande área”, visto que engloba questões relacionadas à Engenharia de Produção, enquadrando esta como “área básica”. Como “subárea” ela se encaixa na Gerência da Produção e, por fim, pertence a “especialidade” denominada Garantia de Controle de Qualidade. Porém, esta pesquisa pertence, também, a outras duas grandes áreas do conhecimento: Ciências Humanas, por possuir relacionamentos

com a Sociologia e a Psicologia, com destaque para a Psicologia do Trabalho e Organizacional; e as Ciências Sociais Aplicadas, por tratar de assuntos da Administração, se aprofundando até as “especialidades” de Administração da Produção e Administração de Recursos Humanos.

A Figura 1 ilustra as intersecções entre as três grandes áreas envolvidas na problemática do presente estudo. Como complemento a Figura 2 esquematiza todas as áreas e níveis envolvidos nesta pesquisa.

Figura 1 – Grandes áreas do conhecimento e seus vínculos com o problema de pesquisa

Figura 2 – Integração entre as áreas do conhecimento e seus níveis

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal propósito desta pesquisa é o de *identificar, através da investigação de estudo de caso, como as características culturais melhor se relacionam a cada um dos princípios do TQM.*

Para tanto, são objetivos secundários:

- Teóricos
 - a. Executar uma revisão sistemática da literatura sobre a interface entre gestão da qualidade e Cultura Organizacional, com o objetivo de obter uma perspectiva abrangente da intersecção dos temas;
 - b. Sistematizar, teoricamente, as principais características da evolução da gestão da qualidade;
 - c. Levantar as principais abordagens adotadas na avaliação da cultura em contextos de gestão da qualidade, assim como os resultados obtidos pelas mesmas; e
 - d. Discutir o relacionamento entre características culturais e os princípios do TQM.
- Empíricos
 - a. Identificar os princípios de TQM mais utilizados nos diferentes níveis da empresa estudada;
 - b. Identificar as características culturais presentes nos diferentes níveis da empresa estudada;
 - c. Aprofundar e identificar o entendimento dos relacionamentos existentes entre os modelos de avaliação da Cultura Organizacional e os princípios do TQM.

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A preocupação com a gestão da qualidade nas empresas, outrora restrita ao departamento de qualidade e seus membros, tornou-se fator chave na estratégia competitiva das organizações, tendo seu escopo ampliado para as mais variadas atividades (RAHO; MEARS, 1997). Assim, não mais apenas as áreas técnicas viram-se envolvidas com o problema da qualidade, mas também, áreas administrativas como os recursos humanos e de *marketing* além da alta administração. O envolvimento dessas áreas fez com que antigos paradigmas fossem continuamente derrubados e novos constructos fossem criados a fim de lidar com as novas demandas do mundo globalizado.

Conforme manifesta Powell (1995), uma ferramenta que prometia ser implementada em qualquer tipo de organização, que geraria melhorias nos produtos e serviços, reduziria custos, faria com que os consumidores e funcionários se sentissem mais satisfeitos, além de melhorar a *performance* financeira, seria amplamente adotada pela maioria das empresas. Esse mesmo estudo de Powell (1995) afirmava que 93% das 500 maiores empresas norte americanas já haviam adotado o TQM pela crença nestas melhorias.

Uma vez que tal programa tenha se tornado quase que imperativo no mercado global, cabe à comunidade acadêmica a tentativa de interpretar e esclarecer o que realmente é TQM e qual a diferença entre sua teoria e sua prática. Visto que o TQM não é um programa construído por uma só pessoa, e sim, a junção das ideias centrais de três dos chamados “gurus” da qualidade: W. Edwards Deming, Joseph Juran e Kaoru Ishikawa (HACKMAN; WAGEMAN, 1995).

Uma vez que o TQM é uma filosofia que abrange a empresa como um todo e procura melhorar a qualidade em todos os processos organizacionais, a Cultura Organizacional torna-se completamente relacionada com a gestão da qualidade. Como afirmam Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013), a Cultura Organizacional é um princípio central, atuando como facilitador, na adoção de novas estratégias de negócio.

Reconhecendo a complexidade deste fenômeno, diversos pesquisadores recomendam que pesquisas futuras aprofundem o conhecimento no sentido de explorar com maior afinco como a Cultura Organizacional pode auxiliar na implementação de técnicas e filosofias para

uma melhor gestão da qualidade. O Quadro 1 sistematiza pesquisas que recomendaram, no todo ou em parte, a abordagem do problema realizada na presente dissertação.

Pesquisa	Implicações para a presente pesquisa
Detert, Schroeder e Mauriel (2000)	Reconhecem a necessidade de pesquisas futuras para melhor entender quais são as configurações culturais que obtêm sucesso na adoção de inovações específicas. Assim como, a importância de pesquisas que levem em conta a realidade pluralística de subculturas dentro das organizações. Por fim, atentam para a importância de identificar as lacunas entre a cultura oficialmente adotada pela organização e os artefatos e comportamentos visíveis de seus membros.
Gallea e Ghobadian (2004)	Propõem dois grandes focos para a execução do TQM. Primeiramente, é necessário o comprometimento das lideranças, em especial a participação da alta administração. O segundo foco deve ser a mobilização de todos os funcionários visando atingir os objetivos da melhoria contínua, os resultados apresentados indicam a importância do trabalho em equipe nesse sentido. O TQM como criador da cultura através da propagação de valores específicos.
Prajogo e McDermott (2005)	Dividem seis princípios do TQM em três subgrupos com o intuito de desenvolver um modelo multidimensional de TQM, no qual cada subgrupo poderia se relacionar melhor com diferentes culturas. Indicam que o setor e os objetivos estratégicos da organização podem influenciar na escolha do TQM. Por fim, o estudo aborda a cultura como um antecedente do TQM, portanto, para eles, a cultura influencia na maneira com que o TQM será implantado.
Naor et al. (2008)	Apontam para a maior importância das práticas de infraestrutura (relacionadas à Cultura Organizacional e princípios de gestão) para o melhor desempenho da empresa. Utilizam o CVF e recomendam outras abordagens culturais para aumentar o conhecimento e o entendimento dos relacionamentos entre cultura e gestão da qualidade.
Baird, Hu e Reeve (2011)	Os autores afirmam que o método utilizado por eles (<i>survey</i>) por ter sido executado por e-mail possui as limitações de falta de controle sobre quem é o real respondente e a inabilidade de determinar a relação causal. Recomendam possíveis metodologias que deveriam ser utilizadas em pesquisas futuras, tais como, entrevistas, estudos de campo e estudos de caso longitudinais. Também recomendam a investigação da associação entre Dimensões Culturais nacionais e o sucesso do TQM.
Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013)	Ressaltam o fato de a <i>survey</i> ter sido endereçada para o gerente geral das companhias que possui posição para dispor de uma visão holística, mas que pode apresentar vieses por se tratar da única fonte de informação. Ademais, pode não refletir a visão geral dos trabalhadores da empresa estudada. Como recomendação os autores acreditam ser apropriado entrevistar mais fontes, de diferentes níveis hierárquicos, dentro de uma mesma empresa, com o intuito de identificar a ocorrência de diferentes subculturas.

Quadro 1 – Pesquisas que recomendam melhor entendimento do relacionamento entre Cultura Organizacional e TQM

A partir das recomendações dos autores, os resultados obtidos nesta pesquisa buscarão contribuir para melhor elucidar como se desenvolvem os relacionamentos existentes entre Cultura Organizacional e gestão da qualidade, assim como, entender de que maneira a primeira pode interagir e influenciar positivamente a segunda.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação estrutura-se, até o presente momento, em sete capítulos. A Figura 3 ilustra a estruturação lógica desenvolvida possuindo destaque para os capítulos principais ao centro. Nas periferias são apresentados os temas ramificados dos assuntos de cada Capítulo.

Neste Capítulo encontram-se a contextualização do estudo proposto e a questão de pesquisa, bem como o problema que motivou a sua concepção e a relevância de seu desenvolvimento. Como consequência da questão exposta são apresentados os objetivos que buscam-se atingir.

O Capítulo 2 trata da revisão sistemática da literatura realizada no campo de interação entre a gestão da qualidade e a Cultura Organizacional. Apresentam-se resultados relativos aos principais periódicos, métodos e técnicas de pesquisa, assim como as principais abordagens utilizadas nessa interface.

Os Capítulos 3 e 4 apresentam os principais fundamentos teóricos nos quais está baseada esta pesquisa. O Capítulo 3 conceitua a gestão da qualidade fazendo uma exposição de sua evolução e apresentando os princípios essenciais do TQM. Já o Capítulo 4 exprime os vários níveis em que a Cultura Organizacional pode se expressar, apresenta e justifica a escolha dos modelos utilizados para o estudo, além de expor suas principais características.

Ao final do Capítulo 4 é discutida a relação entre as variáveis de pesquisa a partir do ponto de vista teórico, dando atenção especial aos relacionamentos entre gestão da qualidade e Cultura Organizacional.

Figura 3 – Estrutura lógica da dissertação

No Capítulo 5 são apresentados os materiais e métodos empregados no desenvolvimento do estudo, assim como as justificativas para a escolha dos mesmos.

No Capítulo 6 são apresentadas as principais análises realizadas descrevendo e comparando a gestão da qualidade na empresa estudada. São detalhados os procedimentos utilizados, assim como os resultados obtidos em cada fase do estudo.

Por fim, no Capítulo 7 são apresentadas as conclusões deste estudo e suas implicações, bem como, os direcionamentos para a continuidade das pesquisas nesta linha de investigação.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Construir uma revisão ou síntese da literatura é fundamental para evoluir e ampliar o conhecimento sobre determinado tema. É uma maneira apropriada para transmitir conhecimentos sobre as pesquisas mais influentes na área e sobre os principais grupos de pesquisa no tema. Além disso, a revisão é o meio do autor demonstrar seu conhecimento em um campo de estudo particular (RANDOLPH, 2009).

A revisão sistemática da literatura, comumente chamada de revisão sistemática, é um meio de identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes sobre uma determinada questão de pesquisa, área ou fenômeno de interesse (KITCHENHAM, 2004).

Este capítulo tem como propósito apresentar uma revisão sistemática da literatura que investigue a interface entre os conceitos de gestão da qualidade e Cultura Organizacional. Para atingir esse propósito, foi utilizado um método que possibilitasse buscar e selecionar os artigos de maior relevância sobre os temas propostos. O primeiro objetivo do estudo é o de obter artigos que tratassem dos dois conceitos apresentados e que possuíssem uma abordagem orientada à Engenharia de Produção e áreas afins.

Posteriormente, os artigos selecionados foram analisados através do auxílio de ferramentas computacionais. O propósito desta análise, além de gerar conhecimentos que contribuíssem para embasar a dissertação, foi o de auxiliar na evolução da pesquisa nas áreas relacionadas. Para isso, foram determinadas quais bases de dados retornavam mais artigos e até que grau os resultados das bases se sobrepunham; quais periódicos abordavam o tema com maior recorrência; como a produção científica se distribuiu através do tempo; quais autores se destacam; e quais abordagens e modelos são mais utilizados para o estudo da Cultura Organizacional quando vista sob a ótica da gestão da qualidade. Os resultados obtidos foram interpretados e apresentados nas seções subsequentes.

2.1 MÉTODO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Um pesquisador deve entender a literatura sobre seu campo de investigação para poder realizar uma pesquisa relevante (BOOTE; BEILE, 2005). Para isso, muitos pesquisadores têm utilizado um método de revisão que procure responder suas questões de pesquisa de maneira não enviesada. Esta revisão sistemática da literatura baseou-se nos principais pontos levantados por Kitchenham (2007). A autora divide o processo de revisão sistemática em três etapas: planejamento da revisão, execução da revisão e análise dos resultados.

Na etapa de planejamento da revisão é necessário formular a questão de pesquisa (produzida na seção de introdução), selecionar e identificar as fontes de onde serão extraídos os artigos, criar critérios para seleção e exclusão dos estudos, procedimentos para seleção dos estudos, formulários para a extração de dados dos estudos e os procedimentos para extração.

Para a coleta de dados utilizaram-se duas importantes bases de dados: *Scopus* da editora Elsevier (ELSEVIER, 2016) e *Web of Science* da editora Thomson Reuters Institute of Scientific Information (THOMSON REUTERS, 2016). A *Web of Science* cobre o período de 1900 até o momento e conta com aproximadamente 10.000 *journals* em sua base de dados, além de anais de congressos, simpósios e conferências. O *Scopus* possui um período menor de cobertura, 1966 até o momento, porém é ainda mais abrangente possuindo aproximadamente 20.000 *journals*, publicações comerciais, livros, e anais de congressos (CHADEGANI et al., 2013).

Para a realização da pesquisa nas bases de dados, foram selecionados dois grupos de palavras-chaves que se relacionassem aos conceitos investigados – gestão da qualidade e Cultura Organizacional – e criou-se uma *string* de busca que contivesse ambos. A escolha das palavras-chave foi feita baseada na experiência do Grupo de Pesquisa “Integração das Estratégias de Recursos Humanos e de Produção”, e refinada pela análise das palavras-chave dos artigos mais relevantes, buscando-se identificar sinônimos para os termos pesquisados. Para gestão da qualidade as palavras-chave utilizadas foram “*quality management*” e “*quality culture*”. Para Cultura Organizacional, utilizou-se “*organi?ational culture*”, “*corporate culture*” e “*cultural dimension**”. É importante explicar que a utilização do caractere “*” (asterisco) se dá por esse ser um “coringa” que retorna de nenhum a vários caracteres. Por

exemplo: “*cultural dimension**” poderia retornar “*cultural dimension*” ou “*cultural dimensions*”. Por outro lado, o caractere “?” (ponto de interrogação) substitui um único caractere em uma posição específica. Portanto, “*organi?ational culture*” pode retornar “*organizational culture*” ou “*organisational culture*”. Tendo como objetivo que as buscas retornassem a combinação de todos os termos pesquisados, fez-se uso de operadores lógicos de pesquisa (operadores booleanos) para a construção da seguinte *string* de pesquisa:

(“*quality management*” OR “*quality culture*” OR “*TQM*”) AND (“*organi?ational culture*” OR “*corporate culture*” OR “*cultural dimension**”)

Utilizaram-se dois critérios de exclusão de estudos para refinamento da pesquisa: por tipo de documento e por área de assunto. Foram selecionados apenas artigos, excluindo livros, capítulos de livros, revisões anais de eventos e editoriais. Nos assuntos foram selecionados apenas campos de interesse como: engenharia, administração, gestão de negócios, pesquisa operacional, economia e finanças. Por outro lado, foram excluídos estudos das áreas da saúde e biológicas.

Para finalizar a etapa de seleção os artigos obtidos das buscas, já refinadas pelos critérios expostos acima, houve mais uma etapa de refinamento, na qual os artigos foram avaliados criticamente e excluídos com base em seus títulos e resumos. O principal critério utilizado nessa etapa foi se ambos os assuntos eram tratados de maneira central nos artigos selecionados. Esta primeira etapa da revisão foi realizada em junho de 2016.

Na etapa de execução da revisão todos os artigos foram lidos por completo e preencheu-se o formulário de coleta de informações. Esse formulário ajudou a registrar todos os detalhes importantes para responder as questões de pesquisa. Nessa etapa alguns artigos foram excluídos, pois os assuntos desta revisão não eram tratados como centrais.

A lista final dos artigos foi registrada no *Zotero*, uma ferramenta de gerenciamento de referências bibliográficas e citações. Para auxiliar na análise dos artigos foi utilizado o programa *Microsoft Excel*, que possui funcionalidades como a tabela dinâmica que permite a categorização e manipulação de grandes quantidades de dados. Os resultados da análise serão apresentados na próxima subseção. A Figura 4 ilustra o processo de revisão bibliográfica da literatura resumido.

Figura 4 – Processo de revisão sistemática da literatura

2.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentam-se os resultados das diferentes análises realizadas quanto as base de dados, aos periódicos, à distribuição das publicações ao longo do tempo, à nacionalidade das instituições e aos métodos de avaliação da cultura utilizados nos artigos. Em cada subseção a seguir discutem-se os significados de cada resultado obtido para esta pesquisa.

2.2.1 Artigos e bases de dados

Como esperado a base de dados *Scopus* apresentou mais resultados devido à sua natureza mais abrangente, como citado anteriormente. A Figura 5 representa o número total de artigos obtidos da aplicação dos diversos filtros de tipo de documento (artigos), áreas de conhecimento (áreas afins citadas na seção 2.1), títulos e resumos não condizentes com a pesquisa e assuntos não centrais nos artigos. A partir dos filtros de tipo de documento e área de conhecimento foram obtidos 266 artigos no *Scopus*, destes 203 foram excluídos devido a seus títulos e resumos restando 63, dois artigos foram posteriormente excluídos por não apresentarem os temas tratados neste estudo como temas centrais, restando um total de 61 artigos na amostra. Na *Web of Science*, foram encontrados 100 artigos a partir dos primeiros filtros, sendo que 66 foram excluídos devido a títulos e resumos e um foi excluído devido à falta de abordagem central do tema restando 33 artigos na amostra final.

Figura 5 – Quantidade de artigos obtidos dos filtros das bases de dados

Se consideradas ambas as bases, *Scopus* e *Web of Science*, a lista final de artigos foi constituída de 75 estudos. Deste total, 42 artigos foram encontrados exclusivamente das buscas no *Scopus*, 14 exclusivamente na *Web of Science* e 19 foram comuns a ambas as bases

de dados. A Figura 6 abaixo exemplifica de maneira gráfica os conjuntos de artigos nas bases de dados.

Figura 6 – Comparação do número de artigos em cada base de dados

2.2.2 Artigos e periódicos

Uma das principais facetas da revisão sistemática da literatura é que ela permite identificar quais periódicos são mais relevantes para a pesquisa em determinado tema. Foram obtidos 35 periódicos diferentes, destes destacam-se quatro: o *Total Quality Management and Business Excellence* com 14 artigos, o *The TQM Journal* anteriormente publicado como *The TQM Magazine* com 12 artigos, o *International Journal of Quality and Reliability Management* com nove artigos e o *International Journal of Operations and Production Management* com seis artigos.

A importância desses periódicos é reforçada pela sua qualidade. O primeiro possui classificação A1 pela CAPES 2014 (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Seu fator de impacto no *Journal of Citation Reports* (JCR) da *ISI Web of Knowledge* 2014 é de 1,323. O *International Journal of Quality and Reliability Management* possui classificação A1 pela CAPES 2014 na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. O *International Journal of Operations*

and Production Management possui fator de impacto JCR 2014 de 1,736, além de também possuir classificação A1 pela CAPES 2014.

Esses quatro periódicos juntos correspondem por 41 dos 75 artigos obtidos, portanto, equivalem a 55% do total de artigos. A Figura 7 mostra a distribuição percentual dos artigos pelos periódicos.

Figura 7 – Distribuição percentual dos artigos por periódico

2.2.3 Artigos e anos de publicação

O número de artigos publicados ao longo dos anos é mostrado na Figura 8. O primeiro artigo data do ano de 1993. Nos anos de 2014 e 2015, mais artigos foram encontrados nas pesquisas, aos quais o autor não obteve acesso. Esta pode ser uma das causas da diminuição de estudos sobre o tema. No entanto, observa-se pela linha de tendência do *Microsoft Excel*, traçada através do gráfico de colunas, que o número de artigos publicados na área tem crescido.

Figura 8 – Publicação de artigos por ano e tendência

2.2.4 Autores e nacionalidades das instituições

Com o intuito de melhor entender a distribuição das pesquisas ao redor do mundo, foram levantadas as nacionalidades das instituições em que cada um dos autores estava vinculado. Os 75 artigos que integram a lista final de estudos possuem ao todo 169 autores diferentes. Estados Unidos e Reino Unido se destacam entre os países do mundo por possuírem 80 pesquisadores vinculados às suas instituições de ensino, número que corresponde a 47% do total de autores. Na Figura 9 pode-se visualizar a distribuição dos autores pelos países.

Figura 9 – Nacionalidade das instituições dos autores

Mundialmente se destacam o continente europeu e o norte americano com 67% dos estudos realizados na área de qualidade e cultura. A América Latina possui apenas seis autores em três artigos diferentes. Dois autores de Trindade e Tobago, um do Chile e três autores brasileiros. Assim, pode-se afirmar que a academia no Brasil e na América Latina ainda carece de pesquisas e evidências que reflitam a nossa realidade. A Figura 10 demonstra a distribuição mundial de pesquisas.

Figura 10 – Distribuição de autores por continentes

2.2.5 Artigos e abordagens de Cultura Organizacional

A multiplicidade de autores e instituições de pesquisa, exposta na seção anterior, se reflete também nos métodos e abordagens de pesquisa utilizados para se estudar Cultura Organizacional no contexto de gerenciamento da qualidade. Dos 75 artigos encontrados 38 não possuíam abordagem específica para discutir cultura com maior profundidade, portanto somente metade dos estudos utilizou algum método que permitisse avaliar e mensurar Cultura Organizacional. A Figura 11 apresenta as diversas abordagens utilizadas nos 37 estudos que possuem metodologia específica.

Figura 11 – Abordagens utilizadas na pesquisa de Cultura Organizacional na área de gestão da qualidade

Segundo Naor et al. (2008), as dimensões utilizadas no *Competing Values Framework* (CVF) são próximas as da gestão da qualidade. O gráfico acima apresenta o CVF como o principal método utilizado na pesquisa da cultura corporativa dentro da área de gestão da qualidade, sendo escolhido por 43% dos autores da seleção, confirmando a preferência dos autores dessa área por esse modelo de mensuração.

Outro método relevante são as Dimensões Culturais de Hofstede (2001) que apresentam características nacionais das diferentes regiões do mundo. Os pesquisadores têm utilizado esse método de diferentes maneiras, Hergüner e Reeves (2000), por exemplo, comparam valores nacionais turcos com os valores obtidos da aplicação dos questionários na empresa estudada antes e depois da implementação de modelos de gestão da qualidade. Pun e

Jaggernath-Furlonge (2012), por outro lado, mostram a ligação entre o tamanho da empresa e os valores associados às Dimensões Culturais. Entre todos os métodos, Hofstede (2001) é o que parece dar maior liberdade para que o pesquisador o utilize da maneira mais abrangente para suas questões de pesquisa.

Diversos autores utilizam métodos próprios para mensurar Cultura Organizacional em suas pesquisas. A maioria desses autores baseia-se em métodos conhecidos para criarem os próprios. Alguns ampliam as dimensões de um método. Outros mesclam dimensões de métodos diferentes. Essas escolhas podem dificultar a replicação das pesquisas em outros contextos organizacionais, o que não seria coerente com o método científico.

2.2.6 Princípios da qualidade ligados ao TQM

A fim de melhor entender quais princípios são essenciais para a abordagem do TQM, foram analisados todos os citados nos artigos que constituem esta revisão sistemática. Dentre os 75 artigos relacionados nessa pesquisa, 41 não apresentaram de maneira clara quais princípios foram utilizados nos seus estudos. Dos 34 restantes, 10 utilizaram modelos de prêmios específicos da área da qualidade e outros 24 expressaram claramente os princípios.

Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam respectivamente os modelos, os princípios *soft* e os *hard* utilizados pelos estudos. Os conceitos de *soft* e *hard* serão discutidos no Capítulo 3.

Modelos	Autores
<i>European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model</i>	Al-Zamany, Hoddell e Savage (2002); Gogheri et al. (2013)
<i>Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)</i>	Dellana e Hauser (1999); Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2013); Jung e Hong (2008); Jung et al. (2008); Prajogo e McDermott (2005); Valmohammadi e Roshanzamir (2015); Wali e Boujelbene (2011)
<i>Southeast Asian National Quality Awards (NQAs)</i>	Tan e Khoo (2002)

Quadro 2 – Modelos de prêmios da qualidade

A partir do Quadro 2, pode-se observar que o prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* recebe maior destaque pelos pesquisadores. Esse prêmio é

concedido anualmente às empresas norte americanas, que se destacaram na área de qualidade e excelência. O prêmio possui sete critérios: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado, Análise de Dados e Gestão do Conhecimento, Foco em Recursos Humanos, Gestão de Processos e Resultados de Desempenho Organizacional (MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA), 2017).

Princípios <i>soft</i>	Autores
Apoio da Alta Administração	Adebanjo e Kehoe (1999); El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Kaluarachchi (2010); Moore e Kelly (1996); Naor et al. (2008); Moosa et al. (2010); Psychogios (2010); Silva et al. (2014); Sinha et al. (2013); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Liderança	Chung, Hsu e Tsai (2010); Delić et al. (2014); El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Gupta, McDaniel, Herath (2005); Kuo e Kuo (2010); Rad (2006); Tata e Prasad (1998).
Foco no Cliente	Adebanjo e Kehoe (1999); Chung, Hsu e Tsai (2010); Delić et al. (2014); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Hodges e Hernandez (1999); Kaluarachchi (2010); Moore e Kelly (1996); Moosa et al. (2010); Oii et al. (2007); Psychogios (2010); Rad (2006); Silva et al. (2014); Sinha et al. (2013); Tata e Prasad (1998).
Relacionamento com os clientes	Naor et al. (2008); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Gestão da qualidade dos fornecedores	Baird, Hu e Reeve (2011).
Relacionamento com Fornecedores	Adebanjo e Kehoe (1999); Delić et al. (2014); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Kuo e Kuo (2010); Naor et al. (2008); Rad (2006); Silva et al. (2014); Sinha et al. (2013); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Comportamento e atitudes dos funcionários	Adebanjo e Kehoe (1999); Gupta, McDaniel, Herath (2005); Hur (2009); Kaluarachchi (2010); Moosa et al. (2010); Psychogios (2010); Sinha et al. (2013); Tata e Prasad (1998); Waldman (1993).
Gestão de Recursos Humanos	Chung, Hsu e Tsai (2010); Delić et al. (2014); Kuo e Kuo (2010); Psychogios (2010); Rad (2006); Silva et al. (2014); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Treinamento	El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Moore e Kelly (1996); Psychogios (2010).
Aprendizagem	Delić et al. (2014); Kaluarachchi (2010); Yong e Pheng (2008).
Confiança na organização	Oii et al. (2007).
Remuneração e reconhecimento	Oii et al. (2007).
Gestão da força de trabalho	Naor et al. (2008).

Continua

Conclusão

Princípios <i>soft</i>	Autores
Trabalho em equipe	Adebanjo e Kehoe (1999); El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Hodges e Hernandez (1999); Moosa et al. (2010); Oii et al. (2007); Psychogios (2010); Tata e Prasad (1998); Waldman (1993).
Cultura Organizacional	Adebanjo e Kehoe (1999); El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Gupta, McDaniel, Herath (2005); Hur (2009); Kaluarachchi (2010); Moore e Kelly (1996); Oii et al. (2007); Psychogios (2010).
Melhoria contínua	Delić et al. (2014); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Hodges e Hernandez (1999); Hur (2009); Kaluarachchi (2010); Kuo e Kuo (2010); Psychogios (2010); Sinha et al. (2013); Tata e Prasad (1998); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008).

Quadro 3 – Princípios *soft* do TQM

Dos artigos analisados, podem ser observados 16 diferentes princípios ligados ao TQM. Entretanto, ao observarmos o quadro, é perceptível que conceitos semelhantes são tratados por diferentes nomes entre os autores. Assim, é possível destacar cinco princípios que são os mais citados pelos autores relacionados nessa revisão: Apoio da Alta Administração, Foco no Cliente, Relacionamento com Fornecedores, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional.

Princípios <i>hard</i>	Autores
Processo de desenvolvimento de produtos	Baird e Reeve (2011); Naor et al. (2008); Silva et al. (2014); Tata e Prasad (1998); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Gestão de Processos	Baird e Reeve (2011); Chung, Hsu e Tsai (2010); Delić et al. (2014); El Shenawy, Baker e Lemak (2007); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Hodges e Hernandez (1999); Kuo e Kuo (2010); Moore e Kelly (1996); Naor et al. (2008); Psychogios (2010); Rad (2006); Sinha et al. (2013); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Relatórios e Dados da Qualidade	Baird e Reeve (2011); Chung, Hsu e Tsai (2010); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Hodges e Hernandez (1999); Kaluarachchi (2010); Kuo e Kuo (2010); Moore e Kelly (1996); Moosa et al. (2010); Naor et al. (2008); Psychogios (2010); Silva et al. (2014); Sinha et al. (2013); Waldman (1993); Yong e Pheng (2008); Zu, Robbins e Fredendall (2010); Zu et al. (2011).
Planejamento da qualidade	Delić et al. (2014); Rad (2006).
<i>Benchmarking</i>	Silva et al. (2014); Tata e Prasad (1998).
Desempenho da gestão de inventário e da qualidade / Foco em recursos e materiais	Baird e Reeve (2011); Rad (2006).

Quadro 4 – Princípios *hard* do TQM

Dentre os princípios *hard*, seis foram citados nos artigos com destaque para dois deles: Gestão de Processos e Relatórios e Dados da Qualidade. A diferença quantitativa entre princípios *soft* e *hard* indica a relevância dos fatores humanos e culturais para a gestão da qualidade total.

2.2.7 Métodos e técnicas de pesquisa

Os artigos apresentaram diferentes métodos de pesquisa para explorarem o assunto dessa revisão sistemática. Para analisar os métodos e técnicas utilizados pelos diferentes autores, partiu-se das tipologias de Filippini (1997) e Berto e Nakano (2014) para chegar aos quatro tipos que aqui se encontram. A Tabela 1 apresenta a distribuição das técnicas de pesquisa utilizadas.

Tabela 1 – Métodos de pesquisa utilizados nos artigos

Método	Quantidade de artigos	Porcentagem
<i>Survey</i>	43	57,33%
Estudo de Caso	19	25,33%
Teórico-conceitual	12	16,00%
Modelagem	1	1,33%

Os estudos do tipo *survey* são levantamentos de coleta de dados de grandes amostras, através do auxílio de técnicas de amostragem, análise e inferência estatística. Os instrumentos utilizados para coletar os dados quantitativos são em geral formulários e questionários podendo ser distribuídos de diferentes formas.

Os estudos de caso são de maneira geral análises qualitativas, que partem da descrição e diagnósticos aprofundados de um ou mais objetos de observação (casos). Utilizam-se diferentes instrumentos de coleta de dados, desde dados primários até entrevistas estruturadas e uso de questionários, podendo incluir a interação do pesquisador com os envolvidos no contexto organizacional.

Teórico-conceitual são análises, proposições conceituais, textos de especialistas, revisões bibliográficas e outros tipos de documentos que não contam com a presença de dados de campo na sua composição.

Modelagem são estudos que utilizam técnicas matemáticas e computacionais para elaborar modelos matemáticos ou que possam descrever o funcionamento de sistemas produtivos ou como no caso específico o relacionamento da Cultura Organizacional com a gestão da qualidade.

2.3 CONSIDERAÇÕES PARA A PESQUISA

A revisão sistemática da literatura, fundamentada nas bases de dados do *Scopus* e *Web of Science*, buscou apresentar resultados significativos e contundentes para este campo de pesquisa da interação da cultura com a gestão da qualidade. Primeiramente, com o intuito de auxiliar na busca de bibliografia adequada e atualizada para esse trabalho, foram identificados os principais periódicos da área: *Total Quality Management and Business Excellence*; *The TQM Journal*; *International Journal of Quality and Reliability Management*; e *International Journal of Operations and Production Management*.

Em seguida, confirmou-se a contemporaneidade do tema em questão, além do crescente interesse dos pesquisadores, demonstrado pela curva de tendência crescente que tem apresentado nos últimos anos. A gestão da qualidade é um tema que nunca irá se esgotar, uma vez que as corporações buscarão sempre a melhoria de seus sistemas produtivos e de seus produtos. A cultura por sua vez sempre será um princípio fundamental na interação dos trabalhadores com o ambiente da empresa e na maneira como eles entendem o próprio trabalho.

Do estudo da nacionalidade das instituições de pesquisa pode-se constatar a hegemonia de análises nos Estados Unidos e do Reino Unido. Quando analisados os continentes, América do Norte, Europa e Ásia destacam-se com 90% das pesquisas. Apesar da importância, há carência de produção científica sobre o tema no Brasil e na América do Sul

como um todo. Esse dado fortalece a relevância do presente estudo em contextos culturais diferentes da predominância das pesquisas.

Merecem destaque dois modelos de avaliação de Cultura Organizacional. Primeiramente o *Competing Values Framework* (CVF) criado por Cameron e Quinn (2006), que apresenta duas dimensões e quatro tipos culturais. Também se mostrou relevante o modelo de Hofstede (2001), que apresenta cinco Dimensões Culturais tendo manifestado uma sexta dimensão recentemente (HOFSTEDE et al., 2010). Os modelos juntos foram responsáveis por 57% das pesquisas sobre o tema.

Sobre os princípios do TQM, foram levantados sete essenciais segundo a maioria dos autores revisados. Os princípios são: Apoio da Alta Administração, Foco no Cliente, Relacionamento com Fornecedores, Gestão de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestão de Processos e Relatórios e Dados da Qualidade.

Com relação às técnicas de pesquisa é evidente a preponderância dos levantamentos de dados do estilo *survey*, representando mais da metade dos estudos. Esse dado reflete a preferência editorial de alguns periódicos por pesquisas quantitativas. No entanto, é necessário reafirmar a importância de metodologias de pesquisa diferentes, em especial a pesquisa qualitativa que oferece informações mais profundas sobre algumas características e auxilia na descoberta de valores “ocultos” (HAIR JR et al., 2005).

3 GESTÃO DA QUALIDADE

A preocupação com a gestão da qualidade remonta há 4.000 anos, o código de Hamurabi já demonstrava essa preocupação ao impor aos construtores penalidades caso as habitações por eles feitas e vendidas não fossem sólidas o suficientes para atender às suas finalidades e ferissem alguma pessoa. Os fenícios amputavam mãos de artesãos que não seguissem estreitas especificações governamentais. Em 1516 Guilherme IV da Baviera instituiu a *Reinheitsgebot* ou Lei da Pureza da Cerveja, especificando quais os únicos ingredientes que poderiam ser utilizados para a fabricação de cervejas (FERREIRA et al., 2011). Durante o reinado de Luís XIV a França adotou certos critérios para a escolha de fornecedores para o processo de fabricação de suas embarcações (OLIVEIRA et al., 2004).

Entretanto, só recentemente, no início do século XIX, a qualidade tornou-se uma função gerencial formal com o aparecimento da inspeção e a criação de um sistema racional de medidas vindo a ser ampliada e considerada hoje essencial para o sucesso estratégico das empresas. Apesar de estarmos habituados ao conceito de qualidade há milênios, ela continua sendo um termo mal entendido e possuindo diversas definições e interpretações, variando de “luxo” até “valor”. Portanto, este capítulo pretende apresentar os principais conceitos e modelos utilizados no estudo da gestão da qualidade.

3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

É essencial entender o termo gestão da qualidade ou simplesmente qualidade para extrair a sua essência e seus desdobramentos com a estratégia das empresas. Na literatura acadêmica a qualidade tem sido abordada por filósofos, economistas, administradores e engenheiros. Cada um desses grupos tem entendido a qualidade a partir de um ponto de vista diferente, criando uma série de interpretações distintas que competem entre si, ao mesmo tempo, em que se atêm a alguns temas comuns.

Identificam-se cinco grandes abordagens na conceituação de qualidade (GARVIN, 1992): transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. As diferentes definições de qualidade costumam se enquadrar em uma das categorias listadas acima. Essas diferentes interpretações nos ajudam a explicar as visões, muitas vezes conflitantes, dos diferentes departamentos dentro de uma mesma empresa. O marketing, por exemplo, costuma se orientar por uma abordagem baseada no usuário, enquanto a engenharia raciocina em termos de especificações fundamentando-se numa interpretação baseada no produto.

A visão transcendente argumenta que qualidade é uma “excelência inata” ao produto, um “esforço intenso” e “seriedade de propósito” na produção (TUCHMAN, 1980). Segundo essa visão, nas obras duradouras de alta qualidade existe uma essência que está acima do gosto pessoal ou de estilo, essa essência é chamada de qualidade. Ela é absoluta e universalmente reconhecível após a exposição de uma sucessão de objetos que tornam o produto naquilo que ele é. Por vezes, essa abordagem equipara a qualidade ao artesanato rejeitando a produção em massa (LEWIS, 1984). O problema central nessa visão é que ela não proporciona uma orientação prática sobre como os produtos diferem entre si.

Ao contrário da visão anterior, a abordagem baseada no produto enxerga qualidade como uma variável precisa e mensurável, refletindo diferenças nas partes ou nos atributos dos produtos (LEFFLER, 1982). É possível classificar os bens de acordo com uma particularidade desejada pelo cliente, tornando a qualidade uma medida dessas características. Há duas conclusões obtidas a partir dessa visão. Primeiramente, como a qualidade traduz a quantidade de atributos do produto e esses envolvem custos de produção, a qualidade só pode ser obtida por maiores custos, portanto, produtos de alta qualidade são mais caros. Segundo, qualidade é uma característica inerente aos bens, ou o produto possui certos atributos ou não. A limitação dessa abordagem se encontra nessa segunda conclusão, pois, dois produtos podem ser de qualidade, porém por basearem-se em conceitos diferentes não possuirão os mesmos atributos dificultando a medição da qualidade.

A premissa de que qualidade é percebida pelo consumidor e que o atendimento a diferentes necessidades dos clientes refletem os produtos de maior qualidade é pressuposto do paradigma da qualidade baseada no usuário. Apesar de ser muito subjetiva, essa visão deu origem ao conceito de adequação ao uso (JURAN; GODFREY, 1999). Em geral admite-se que os produtos de alta qualidade são aqueles que satisfazem a maioria dos clientes,

imaginando-se que há uma essência de pensamento sobre as vantagens de alguns atributos, porém essa abordagem, por vezes, despreza os pesos diferentes que os usuários atribuem às diferentes características. O maior problema nesse tipo de abordagem é que ela iguala qualidade à satisfação máxima dos clientes, conceitos que, apesar de próximos, são diferentes. Na prática um produto que aumente a satisfação não necessariamente possui maior qualidade, pois há outras características envolvidas nesse processo.

Diferentemente da anterior, a abordagem de produção concentra-se no lado da empresa, baseando suas práticas na engenharia e na produção. Nesse tipo de visão a qualidade é entendida como conformidade com as especificações (CROSBY, 1979). Qualquer distanciamento das especificações é tratado como uma queda na qualidade, a busca nesse caso é pela excelência, zero defeito e fazer certo da primeira vez (CALVIN, 1983). Do ponto de vista da engenharia o foco central tem sido no aumento de confiabilidade, já do ponto de vista da produção as empresas têm dado ênfase ao controle estatístico da qualidade. Ainda segundo a abordagem de produção a melhoria da qualidade leva a uma diminuição dos custos, uma vez que impedir que os defeitos aconteçam é considerado mais barato que corrigir peças mal feitas e refazer o trabalho.

Por fim, a abordagem pelo valor eleva as ideias anteriores para um novo patamar, a qualidade passa a ser definida em termos de custos e preços. Aqui o produto de qualidade é aquele que apresente desempenho e conformidade a um preço aceitável (FEIGENBAUM, 2005). Essa abordagem pode ser entendida como a relação custo/benefício, uma vez que grande parte dos consumidores inclui entre os seus requisitos a variável preço. A mistura de dois conceitos diferentes (excelência e valor) transforma essa abordagem em algo subjetivo, já que seus limites não são bem definidos, o que dificulta sua aplicação na prática.

Como dito anteriormente, quase todas as definições de qualidade hoje utilizadas se enquadram nos cinco tipos aqui apresentados. Claramente podemos perceber conflitos entre certas visões, e esses conflitos ocorrem na prática quando diferentes departamentos se utilizam de conceitos distintos. Por outro lado, as empresas podem se aproveitar dessas múltiplas perspectivas, uma vez que confiar em apenas uma única definição de qualidade pode trazer problemas. Como cada abordagem possui seus problemas previsíveis, as corporações terão maior sucesso ao adotarem orientações variadas, modificando-as quando necessário. A Tabela 2 resume as cinco abordagens de qualidade apresentando exemplos de cada uma delas.

Tabela 2 – Exemplos das abordagens de qualidade

Abordagem	Exemplo
Transcendente	“Embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é” (PIRSIG, 2009, p. 209)
Baseada no produto	“Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço” (LEFFLER, 1982, p.956)
Baseada no usuário	“Qualidade é adequação ao uso” (JURAN e GODFREY, 1999, p. 2.2)
Baseada na produção	“Qualidade quer dizer conformidade com as exigências” (CROSBY, 1979, p.15)
Baseada no valor	“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda” (FEIGENBAUM, 2005, p. 1)

3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Apesar de conhecida há milênios apenas recentemente a gestão da qualidade começou a ser estudada como matéria, tendo tornado-se atualmente um dos pilares das maiores corporações do planeta. Ao longo de todo esse tempo a gestão da qualidade passou por mudanças de maneira como que evolutiva, sem grandes pulos de inovação. A qualidade parece ter se utilizado da própria melhoria contínua para se transformar, sempre através de pequenos passos e com ausência de grandes inovações. Segundo Garvin (1992), podemos separar gestão da qualidade em quatro eras: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerenciamento estratégico da qualidade. Há seguir são explicadas cada uma das quatro eras.

3.2.1 Inspeção

A era da inspeção tem início com a criação da produção em massa. Naquele momento, as peças eram criadas por artesãos altamente qualificados e a qualidade era quase que um

resultado natural da alta qualificação de todos os envolvidos. Porém, quando as primeiras fábricas surgiram no século XIX, o volume de produção aumentou e cresceu a necessidade por peças intercambiáveis. As peças deveriam seguir certos padrões para que pudessem ser trocadas em uma sequência preestabelecida, diminuindo os custos com mão de obra especializada e tempo de fabricação.

O principal avanço desta era foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios realizado no início do século XIX. Como as peças passaram a ficar presas nos mesmos lugares e nas mesmas posições durante a sua confecção, pôde-se assegurar a intercambialidade. Ainda assim, persistia o problema de peças feitas com ferramentas gastas ou matéria prima de baixa qualidade, o que acarretaria problemas futuros na montagem. Para extinguir esses problemas o foco principal foi dado a uma inspeção realizada durante o processo de fabricação e montagem dos bens, os dados eram coletados porém não eram usados com propósitos de melhoria (KAYE; DYASON, 1995).

Frederick W. Taylor deu maior fundamento a gestão da qualidade ao atribuir a um dos oito chefes funcionais a tarefa de inspeção da qualidade do trabalho feito. O inspetor deveria fornecer as ferramentas apropriadas ao trabalho, verificar se o trabalho está sendo realizado da maneira e locais corretos, além de verificar se o trabalho acabado está dentro das especificações (TAYLOR, 1990). Porém, é com o livro *The Control of Quality in Manufacturing* de G. S. Radford que as atividades de inspeção são relacionadas formalmente com o controle da qualidade (GARVIN, 1992). Somente nessa obra a qualidade passa a ser vista sobre uma ótica gerencial distinta e independente da produção. A Figura 12 resume os principais pontos da era da inspeção.

Figura 12 – Era da Inspeção

3.2.2 Controle Estatístico da Qualidade

Walter A. Shewhart pode ser considerado o pai do Controle Estatístico da Qualidade, com sua obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, 1931, ele lançou as bases dessa nova era da gestão da qualidade (SHEWHART, 1980). Shewhart buscava responder duas perguntas: como maximizar as informações sobre a qualidade dos produtos minimizando os dados de inspeção? E como esses dados deveriam ser apresentados para obter isso? Para responder tais questões, ele definiu controle de fabricação, criou técnicas de mensuração da produção e propôs meios de melhoria da qualidade. O foco do departamento de qualidade deixa de ser a inspeção e passa a ser o controle de processos.

O primeiro passo a ser tomado por Shewhart foi o reconhecimento que sempre haveria um grau de variação nos produtos, podendo ser proveniente das matérias primas, da habilidade dos trabalhadores ou dos próprios equipamentos. Conforme Shewhart (1980, p. 364), “a qualidade das peças do mesmo tipo de produto diferem entre si, ou, em outras palavras, deve ser esperado variação na qualidade dos produtos”. A questão da qualidade precisou ser vista de uma nova ótica, o novo problema passou a ser a distinção entre uma variação aceitável daquela que trouxesse problemas. Para atingir esse questionamento, Shewhart criou técnicas estatísticas e métodos gráficos para avaliar se os valores de produção se mantinham dentro de fronteiras aceitáveis, sendo utilizados até hoje (JENSEN et al., 2006).

Concomitante ao trabalho de Shewhart, Harold Dodge e Harry Roming focaram na ineficiência da inspeção de 100% das peças produzidas. A alternativa mais simples seria verificar quantidades limitadas de produtos por lotes, porém essa escolha traria dois riscos (GOVINDARAJU; BEBBINGTON, 2015). O primeiro, chamado de risco do consumidor, consistia em aceitar um lote que possuía muitos produtos com defeito. O segundo, chamado de risco do produtor, equivalia a rejeitar um lote que possuía qualidade aceitável. Eles elaboraram o conceito de nível médio de qualidade produzida (AOQL, de *Average Outgoing Quality Limit*) (CHEN; CHOU, 2001). Com ele era possível indicar a porcentagem máxima de produtos com defeito em duas condições. Primeiro era feita a inspeção por amostragem de lotes. Em seguida a separação individual dos produtos de lotes que tivessem sido rejeitados.

Com o início da segunda guerra mundial o Departamento de Guerra dos Estados Unidos passava por dificuldades para receber material bélico em grandes quantidades e com níveis de qualidade aceitáveis. Para superar esses problemas foi criada uma seção de controle da qualidade. O grupo responsável por essa seção elaborou tabelas a partir do conceito de *Acceptable Quality Levels* (AQL). As técnicas utilizadas tiveram grande êxito e atraíram a atenção de diversas empresas que passavam por problemas semelhantes. Assim, durante a década de 1940 começaram a ser ministrados cursos sobre as técnicas utilizadas até aquele momento e a área de controle estatístico da qualidade começou a ser reconhecida em todo o mundo.

Essas técnicas juntas refletem as melhorias que a era do Controle Estatístico da Qualidade trouxe para a gestão da qualidade. Todas elas maximizaram a produtividade reduzindo custos de produção e defeitos de qualidade. Um resumo dos principais pontos dessa era pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 – Controle Estatístico da Qualidade

3.2.3 Garantia da Qualidade

A implicação mais importante da era da Garantia da Qualidade foi a expansão da área para além das fronteiras da estatística e de técnicas fabris para um horizonte mais amplo de gestão. Até o início a década de 1950 não se sabia como calcular os custos da má qualidade, porém, em 1951 Joseph Juran propôs um modelo de mensuração dos custos da qualidade em seu livro *Quality Control Handbook* (VAXEVANIDIS et al., 2009). Juran propôs a criação de dois tipos de custo: custos inevitáveis, ligados às técnicas de prevenção da qualidade, e os

custos evitáveis, que eram causados por defeitos e falhas nos produtos. Ele considerava os custos evitáveis o foco principal de qualquer departamento de qualidade, pois eram esses que poderiam ser reduzidos gerando maiores resultados às empresas.

Ainda na década de 1950, surge o que é chamado de controle total da qualidade. Seu mentor Armand Feigenbaum argumentava que não seria possível garantir a qualidade dos produtos caso o departamento de fabricação trabalhasse sozinho em busca desse objetivo (JOSÉ TARÍ, 2005). Ele examinou que quaisquer que fossem os produtos eles passariam basicamente pelas mesmas atividades antes de atingirem o mercado, e todos os envolvidos nessas atividades deveriam ter responsabilidades com relação à qualidade. Assim, Feigenbaum propôs que essas responsabilidades fossem divididas em três categorias diferentes: controle de novos projetos, controle de material recebido e controle de produtos ou local de produção. Para ter sucesso, seria necessário que as atividades fossem desempenhadas por departamentos diferentes exigindo cooperação de todos.

Nessa era nasceu também o programa chamado de zero defeito (SCHIFFAUEROVA; THOMSON, 2006), que enfatizava uma filosofia própria de motivação e conscientização dos funcionários, dando ainda menos ênfase a técnicas estatísticas e de solução de problemas. Os criadores desse programa alegavam que existiam três causas majoritárias de erros entre os empregados – a falta de conhecimento, a falta de instalações adequadas e a falta de atenção – e que até aquele momento ninguém havia dado a devida importância à falta de atenção dos funcionários (TOLEDO, 1987). A partir daquele momento, segundo esse programa, as empresas deveriam exigir que o padrão de qualidade mínimo fosse o de zero defeito. Até hoje o zero defeito é muito contestado e julgado como um modismo inalcançável.

Entretanto essa era não se destacou somente pelos avanços na área da gestão, por volta da mesma época em que os avanços anteriores estavam surgindo emergia também uma nova ala chamada engenharia da confiabilidade, com fortes raízes na teoria da probabilidade e estatística. Na década de 1950 a marinha dos Estados Unidos passava por um problema de queda de confiabilidade dos seus componentes e sistemas militares, assim eles decidiram que seria preciso dar maior atenção ao desempenho do produto ao longo do tempo. Para atingir esse objetivo, os engenheiros se basearam no conceito de distribuição de probabilidades para especificar a confiabilidade de um produto no tempo. A partir disso foram desenvolvidas diversas técnicas para não só prever, mas também aumentar a confiabilidade e reduzir as taxas

de falhas. A era da Garantia da Qualidade junto de suas inovações está apresentada na Figura 14.

Figura 14 – Garantia da Qualidade

3.2.4 Gestão Estratégica da Qualidade

A quarta e última era da qualidade não possui uma data exata para seu início, houveram algumas evoluções em ferramentas de qualidade, porém a grande diferença se deu na perspectiva e no valor da qualidade dentro das empresas. Três elementos são frequentemente associados à Gestão Estratégica da Qualidade. O primeiro é a função estratégica da qualidade, que representa a consciência de que a qualidade é um aspecto de importância estratégica para a empresa. Em seguida vem a integração da qualidade dentro da estratégia da empresa, através do estabelecimento de uma missão da qualidade, o desenvolvimento de uma política de qualidade e a implementação de metas de qualidade na organização. Por fim, a orientação organizacional através de processos e trabalho em equipe, que transporta a estratégia da qualidade ao dia-a-dia das empresas através da participação de gerentes na implementação de processos que deem suporte a política de qualidade (BOSSINK, 2002).

Três fatores foram fundamentais para a introdução dessa nova era, o primeiro foi o aumento de concorrência externa através de produtos com maior qualidade e confiabilidade, em especial a concorrência com indústrias japonesas na década de 1980 que já entendiam a qualidade como fator estratégico relacionado a lucratividade. Além disso, o governo norte americano criou leis que responsabilizavam os fabricantes por defeitos que seus produtos

pudessem apresentar ao longo da vida útil, isso fez com que varias empresas buscassem melhorar a qualidade de seus bens. Finalmente, as empresas passaram a pagar diferentes tipos de indenizações devido à má qualidade, o que acarretou muitos custos adicionais e levou as organizações a pensarem estrategicamente o papel da qualidade.

A primeira reação das indústrias aos fatores externos foi redefinir o significado de qualidade. Os consumidores passaram a ser o foco principal na gestão da qualidade, são os clientes que dirão quais são suas necessidades que devem ser atendidas (MADU; KUEI, 1993). A satisfação do cliente irá se relacionar com o produto oferecido pela concorrência e é desenvolvida durante toda a vida útil do produto, não apenas no momento da compra. Assim, para atingir a máxima satisfação do consumidor será necessário um conjunto de atributos do produto. Portanto, a qualidade deixa de ser relacionada a padrões internos e passa a ser definida comparativamente com os concorrentes. Isso abre a qualidade para uma perspectiva mercadológica, as indústrias passaram a entender que além de ser uma importante arma para reduzir custos a qualidade é também uma força para construção e manutenção de mercados consumidores.

Quando a qualidade passou a ser definida a partir da comparação com os concorrentes, as metas de qualidade tornaram-se alvos móveis, sendo sempre reformuladas um nível acima que o anterior. Todas as empresas perceberam que, se a qualidade estivesse ligada à rentabilidade, eles deveriam sempre buscar ultrapassar os níveis de qualidade dos concorrentes ao invés de igualá-los. Isso levou ao processo hoje conhecido como melhoria contínua, no qual todos os níveis hierárquicos devem participar. As organizações perceberam que o envolvimento de todos no longo prazo só era possível através do comprometimento de seus níveis mais altos, pois só assim as camadas mais baixas da hierarquia perceberiam a importância da qualidade (KULL et al., 2012).

Quanto aos profissionais da qualidade, é esperada uma visão mais ampla dos objetivos estratégicos da empresa sem que percam suas características de especialização técnica. O treinamento contínuo, o trabalho conjunto com outros departamentos e auxílio no estabelecimento de metas são algumas das características desses profissionais nessa era, eles deixam de cumprir um papel de policiamento e muitas vezes passam a integrar o processo de planejamento estratégico. O controle estatístico e os métodos de confiabilidade também integram a Gestão Estratégica da Qualidade, comprovando que essa nova era é uma evolução

natural das suas predecessoras. O Quadro 5 apresenta os principais elementos de cada era da qualidade.

	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
			Coordenação	
Visão da Qualidade	Verificação Um problema a ser resolvido	Controle Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Impacto estratégico Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda cadeia de produção, desde o projeto até o mercado	As necessidades de mercado e consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração e planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“Inspeciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

Quadro 5 – Eras da qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p. 44)

3.3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Segundo Powell (1995), a origem do *Total Quality Management* (TQM) remonta ao ano de 1949, quando a União dos Engenheiros e Cientistas Japoneses formaram uma comissão com o objetivo de melhorar a produtividade japonesa e aumentar a qualidade de vida no pós-guerra. Nesse momento, especialistas norte americanos, como Juran, Feigenbaum e Deming, foram de profunda importância, pois participaram do desenvolvimento e implantação dos métodos de qualidade total no Japão pós guerra (HACKMAN; WAGEMAN, 1995).

Porém, o termo TQM foi utilizado pela primeira vez em 1985 para descrever a abordagem japonesa de melhoria da qualidade (MARTÍNEZ-LORENTE; DEWHURST; DALE, 1998). Segundo estes mesmos pesquisadores, o termo *Total Quality Management* pode ter sido utilizado para estabelecer que a qualidade não deveria ser simplesmente controlada, mas sim gerencia estrategicamente, diferenciando do termo previamente utilizado *Total Quality Control* (TQC). Uma vez que, o TQC enfatizava a melhoria continua de processos e o TQM, sem deixar isso de lado, enfatiza a gestão da força de trabalho.

Segundo o *APICS Dictionary*, “TQM é uma abordagem de gerenciamento que visa o sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente. TQM é baseado na participação de todos os membros da organização, na melhoria de processos, bens, serviços e cultura” (BLACKSTONE, 2013, p. 179). O principal propósito de toda empresa é se manter no mercado e para isso, a estratégia utilizada por elas através do TQM se traduz em quatro premissas que se relacionam entre si: qualidade, pessoas, organizações e o papel da alta administração (HACKMAN; WAGEMAN, 1995).

O *Total Quality Management* pode ser entendido como a quarta era, Gestão Estratégica da Qualidade, que Garvin apresenta. De fato, a gestão estratégica da qualidade é um termo utilizado para demonstrar a reação americana ao TQM japonês, mas este pode ser visto como a evolução natural do controle e da garantia da qualidade. A Figura 15 mostra uma evolução da gestão da qualidade apresentada por Dale (2003) que tem como ápice o *Total Quality Management*. Para esse autor, TQM representa a “cooperação mútua entre todos da

organização para produzir valor para os produtos e serviços fazendo com que atinjam e, se possível, excedam as necessidades e expectativas dos clientes” (DALE, 2003).

Figura 15 – Os quatro níveis de evolução do TQM
Fonte: Dale (2003, p. 21)

3.3.1 Princípios do TQM

Há diferentes visões sobre o que o *Total Quality Management* é de fato. Diversos pesquisadores identificaram diferentes variáveis na tentativa de explicar e resumir o TQM a um programa. Apesar da grande variedade de princípios, pode-se listar alguns chave do TQM. Saraph, Benson e Schroeder (1989), por exemplo, listam oito princípios que eles consideram chave para o desenvolvimento do TQM: o papel de liderança da alta administração, o papel do departamento de qualidade, treinamento, desenvolvimento de produtos ou serviços, gestão da qualidade dos fornecedores, gestão por processos, Relatórios e Dados da Qualidade, e relação com os empregados.

Seguindo por essa mesma linha, em seu livro *Managing Quality*, Dale também expõe oito princípios que considera essenciais: comprometimento e liderança do CEO, planejamento e organização, uso de técnicas e ferramentas, educação e treinamento, envolvimento, trabalho em equipe, medição e *feedback* (DALE, 2003). Aqui se identifica o papel fundamental que a cultura irá desempenhar no TQM. Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) apresentam sete

princípios do TQM: suporte da alta administração, informação sobre a qualidade (*feedback*), gestão por processos, desenvolvimento de produtos, gestão dos funcionários, envolvimento dos fornecedores e envolvimento dos clientes.

Powell (1995) argumenta que são doze os fatores essenciais do TQM: comprometimento da liderança, comunicação sobre o TQM, relacionamento próximo com os clientes, relacionamento próximo com os fornecedores, *benchmarking*, aumento de treinamentos, organização aberta (relaxamento da hierarquia), *empowerment*, mentalidade de zero defeito, manufatura flexível, melhoria de processos, medição. Segundo Ahire, Golhar e Waller (1996) as seguintes atividades são essenciais à prática do TQM: comprometimento da alta administração, Foco no Cliente, gerenciamento da qualidade dos fornecedores, envolvimento, treinamento e *empowerment* dos funcionários, gerenciamento da qualidade na criação, uso de controle estatístico do processo, uso das informações internas sobre a qualidade e *benchmarking*.

Cientes disso, Martínez-Lorente, Dewhurst e Dale (1998) apresentaram 10 princípios, a partir de quatro estudos de diferentes autores, são eles: Apoio da Alta Administração, relacionamento com os clientes, Relacionamento com Fornecedores, gestão da força de trabalho, comportamento e atitudes dos funcionários, processo de desenvolvimento de produtos, Gestão de Processos, Relatórios e Dados da Qualidade, o papel do departamento de qualidade e *benchmarking*.

Apoio da Alta Administração é fundamental para a implantação de qualquer programa de melhoria (KULL; NARASIMHAN, 2010). A alta administração deve ser a primeira a aplicar e fomentar a abordagem do TQM, além disso, deve desenvolver uma liderança que seja capaz de motivar todos os envolvidos nos diferentes níveis hierárquicos da organização. A liderança transmitida pela gerência com maior tempo de empresa é também fundamental no envolvimento de todos em uma cultura voltada à qualidade (ADEBANJO; KEHOE, 1999).

O relacionamento com os clientes é essencial para o desenvolvimento completo do TQM. As necessidades dos consumidores devem ser atingidas buscando sempre a maior satisfação dos clientes (DAHLGAARD; DAHLGAARD-PARK, 2006). Já o Relacionamento com Fornecedores é fundamental para assegurar a qualidade da matéria-prima recebida (RAD, 2006). Deve ser colaborativo, pensado em longo prazo e o preço deve ser menos importante que a qualidade de serviços ou produtos oferecida (SINHA et al., 2013).

A gestão da força de trabalho é outro princípio fundamental no TQM. Ela é feita através de diferentes maneiras, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento (DELIĆ et al., 2014), *empowerment* dos trabalhadores (AMBROŽ, 2004) e trabalho em equipe (GUPTA et al., 2005), sentimento de pertença (SRINIVASAN; KUREY, 2014), envolvimento dos trabalhadores (RACHID, 2013). Esses fatores podem inclusive se relacionar com a satisfação dos trabalhadores no dia a dia da organização (OOI et al., 2007). Os comportamentos e atitudes dos funcionários são uma forma de manifestação da cultura da empresa e é necessário que as empresas selecionem e transmitam certos valores que auxiliarão no TQM (INGELSSON et al., 2012).

Todos os departamentos devem participar ativamente do processo de desenvolvimento de produtos, trabalhando colaborativamente e buscando atingir os requisitos do cliente (REED et al., 1996). Além disso, o desenvolvimento de processos internos deve fazer parte do processo de colaboração entre departamentos (HUR, 2009). Por outro lado, apesar de o TQM possuir influência direta do processo de melhoria dos produtos e na capacidade de atingir os requisitos dos clientes, não há influência sobre o processo de inovação (SILVA et al., 2014). Ademais, é necessário que haja Gestão de Processos para atingir e garantir um alto nível de desempenho em processos estratégicos da organização (WRIGHT, 2013).

Relatórios e dados sobre a qualidade devem estar disponíveis, visíveis e serem utilizados. A gestão visual deve ser, sempre que possível, realizada através de indicadores sobre custos da qualidade e retrabalho (JACA et al., 2014). O departamento de qualidade deve sempre que possível auxiliar os outros departamentos a construírem e gerenciarem suas próprias métricas de qualidade que serão apresentadas em painéis nos próprios locais de trabalho. Além disso, o departamento de qualidade deve ter autonomia para discutir estratégias de qualidade com a alta administração.

Por fim, o *benchmarking* consiste em investigar os processos e as práticas utilizadas nas organizações modelo, estabelecendo métricas para avaliar o desempenho das mesmas. O *benchmarking* é um veículo efetivo para focar na melhoria contínua e nos processos básicos que permeiam todas as organizações (TAVANA et al., 2003). Dale et al. (2001) demonstram como esses princípios estão em conformidade com o pensamento dos principais idealizadores do TQM.

Como observado no Capítulo 2, nesta dissertação utilizaremos os sete princípios mais citados na literatura. Sendo eles: Apoio da Alta Administração, Foco no Cliente,

Relacionamento com Fornecedores, Gestão de Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestão de Processos e Relatórios e Dados da Qualidade. O Quadro 6 apresenta de forma sintetizada os princípios aqui utilizados.

Princípio	Descrição
Apoio da Alta Administração	Apoio da Alta Administração é um dos maiores fatores determinantes para o sucesso da implementação do TQM. A alta administração deve ser a primeira em aplicar e estimular a abordagem do TQM, e deve receber a máxima responsabilidade pelo produto ou serviço oferecido. Devem também fornecer a liderança necessária para motivar todos os empregados.
Foco no Cliente	Os requisitos dos clientes e sua satisfação devem sempre estar na cabeça dos funcionários. É necessário identificar esses requisitos e o nível de satisfação.
Relacionamento com Fornecedores	Qualidade deve ser um fator mais importante que o preço na seleção dos fornecedores. Deve ser estabelecido um relacionamento de longo prazo e é necessário que haja colaboração na busca de melhoria da qualidade do produto oferecido pelos fornecedores.
Gestão de Recursos Humanos	Deve ser guiada pelos princípios de treinamento, <i>empowerment</i> dos trabalhadores e trabalho em equipe. Planos adequados de recrutamento e treinamento devem ser implementados para que os trabalhadores possuam as habilidades necessárias para conduzir a melhoria contínua.
Cultura Organizacional	As organizações devem estimular atitudes positivas no trabalho, incluindo lealdade à empresa, orgulho do trabalho, foco nos objetivos comuns e a habilidade de trabalhar em diferentes tarefas.
Gestão de Processos	Devem ser utilizados diferentes instrumentos de melhoria, estatísticos ou não. Os processos devem ser à prova de falhas. Auto inspeção sobre o uso de claras instruções de serviço.
Relatórios e Dados da Qualidade	Informações sobre a qualidade devem estar prontamente disponíveis e ser parte de um sistema de gestão visual. Devem conter registros sobre os indicadores de qualidade, como sucata, retrabalho e custos da qualidade.

Quadro 6 – Princípios do *Total Quality Management*

3.3.2 Categorização dos princípios do TQM

Muitos pesquisadores têm categorizado os princípios do *Total Quality Management* em dois grupos diferentes. O primeiro a fazer tal categorização foi Juran que as dividiu em práticas de gestão da qualidade de alto nível (*big-Q*), como melhoria contínua e serviço ao cliente, e praticas de gestão da qualidade de baixo nível (*little-Q*), para designar as atividades associadas ao controle da qualidade (KULL; NARASIMHAN, 2010). Flynn, Schroeder e Sakakibara (1995) também categorizaram as práticas do TQM em duas categorias as quais chamou de: práticas de infraestrutura (suporte da alta administração, gestão dos funcionários, envolvimento dos fornecedores e envolvimento dos clientes), e práticas centrais ou *core practices* (informação sobre a qualidade (*feedback*), gestão por processos, desenvolvimento de produtos).

As práticas de infraestrutura estão relacionadas aos atributos comportamentais do TQM, enquanto as práticas centrais se relacionam ao aspecto técnico (NAOR et al., 2008). Alguns pesquisadores defendem que o sucesso da implementação do TQM depende da integração entre as práticas *core* e as de infraestrutura (DEAN; BOWEN, 1994). Hackman e Wageman (1995), por exemplo, apontam para a importância da utilização das ferramentas e técnicas de qualidade no auxílio da aprendizagem. Por outro lado, outras pesquisas sugerem que as práticas de infraestrutura são capazes de produzirem resultados satisfatórios de implementação de TQM mesmo na ausência das práticas *core* (POWELL, 1995; DOW et al., 1999; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; SOUSA; VOSS, 2001; NAOR et al., 2008). Entretanto, não é possível traçar conclusões definitivas sobre esse assunto, pois o modelo de desempenho da qualidade de alguns artigos não separava os efeitos diretos das práticas de infraestrutura daqueles indiretos (SOUSA; VOSS, 2002).

Outra forma de categorizar os princípios do TQM seria dividindo-os entre técnicos (*hard*) e sociais (*soft*) (WILKINSON, 1992). Aqueles chamados *hard* estão ligados as técnicas de produção tais quais controle estatístico do processo, desdobramentos da função qualidade, mudanças no *layout*, desenvolvimento de processos, procedimentos da organização e controle de inventário. Assim como as práticas *core* esses princípios estão relacionados aos ensinamentos dos gurus da qualidade. As práticas *soft* por outro lado estão concentradas em criar uma consciência na organização em relação ao mercado, seus clientes e sua

comunicação. Assim, podemos categorizar como *soft* as práticas e programas que visam à gestão da força de trabalho em busca de atender aos requisitos dos clientes, tratando dos valores, comportamentos e cultura envolvida nesse processo.

Rahman e Bullock (2005) argumentam que os princípios *soft* possuem influência direta sobre o desempenho operacional das empresas, além de possuírem influência indireta, uma vez que eles influenciam a utilização dos princípios *hard*. Portanto, para esses pesquisadores é essencial que as organizações possuam princípios sociais que possam criar condições de permitir a efetiva difusão e utilização das práticas técnicas.

Segundo Jung e Hong (2008), somente os princípios *soft* estão relacionados ao desempenho, sendo melhores catalisadores de mudança. Apesar dos princípios técnicos serem essenciais, os princípios sociais possuem um papel mais importante e de maior impacto no desempenho. Portanto, as empresas necessitariam de ambos os princípios para atingirem um nível maior de desempenho organizacional.

Na mesma linha dos anteriores, Calvo-Mora et al. (2013) apresentam os princípios sociais como chave no sucesso das iniciativas do TQM. Segundo eles, para uma organização ser capaz de melhorar seus resultados (financeiros e econômicos, associados à inovação e tecnologia ou melhoria de processos) é necessária orientação à liderança, Gestão de Recursos Humanos através de uma cultura da qualidade, aprendizagem e melhoria contínua.

A Tabela 3 apresenta a categorização dos princípios do TQM seguindo a classificação dos princípios como utilizadas nesta dissertação.

Tabela 3 – Categorização dos princípios do TQM

Princípios <i>soft</i>	Princípios <i>hard</i>
Apoio da Alta Administração	Gestão de Processos
Foco no Cliente	Relatórios e Dados da Qualidade
Relacionamento com Fornecedores	
Gestão dos recursos humanos	
Cultura Organizacional	

3.3.3 Fatores críticos de sucesso

Alguns pesquisadores têm apontado para o fato de que as ações propostas pelo *Total Quality Management* não surtem os efeitos esperados de melhoria da produtividade e por vezes são envoltas por um misticismo, como se com o TQM a empresa mudaria como que “por mágica” (TUCKMAN, 1994). Por outro lado, há aqueles que defendem o TQM afirmando que os maus resultados são decorrentes de falhas na implantação e não de sua teoria ou método (BEER, 2003). Fato é que por volta de 70% das implantações dos projetos para mudança e melhoria falham (BEER; NOHRIA, 2000). Portanto, faz-se necessária uma seção sobre fatores críticos de sucesso na implementação e manutenção dos programas de TQM.

Pode-se afirmar que o fundamento de todo processo de TQM seja o *kaizen*, também chamado de melhoria contínua. Segundo Imai (1986, p. 3):

A essência do *kaizen* é simples e direta: *kaizen* significa melhoramento. Mais ainda, *kaizen* significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia *kaizen* afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado.

Estando ciente da alta taxa de falhas nos projetos de melhoria, Bessant et al. (2001) propõem uma rotina de implantação de melhoria contínua nas empresas. Segundo os autores, são necessárias oito atividades para o pleno estabelecimento da melhoria contínua. O primeiro passo é entender o que é melhoria contínua e ter a habilidade de desenvolver seus valores básicos. Em seguida é necessário criar um hábito de envolvimento sustentável com as práticas de melhoria. Feito isso, deve-se ligar as atividades de melhoria contínua com os objetivos estratégicos da empresa, aos gerentes cabe o papel de liderar, direcionar e dar suporte à criação e sustentação de comportamentos ligados à melhoria.

Os programas de melhoria devem estar alinhados com o contexto organizacional em que estão inseridos, possuindo valores e comportamentos de acordo com suas estruturas e procedimentos. É necessário que a atividade de melhoria ultrapasse as fronteiras da organização e haja compartilhamento nas soluções de problemas. Por fim, é preciso que exista um contínuo desenvolvimento das atividades de melhoria contínua, assim a organização será

capaz aprender e desenvolver conhecimento em todos os níveis. Através dessas etapas será possível criar um processo de gestão de melhoria sustentável (BESSANT et al., 2001).

Há também diferentes abordagens organizacionais para a implantação e gestão da melhoria contínua. Segundo Swartling e Olausson (2011), há quatro diferentes tipos de abordagens identificadas na literatura: em paralelo, integrada, coordenada, e projeto. Quando em paralelo as atividades de melhoria são organizadas separadamente das atividades ordinárias do trabalho, elas são organizadas e implementadas por especialistas ou pequenos grupos, podendo ser times interfuncionais com baixa participação de operadores. Na abordagem integrada as melhorias são parte do trabalho diário, são analisadas e implementadas por operadores, por isso é necessário que haja *empowerment* (TATA; PRASAD, 1998). A terceira abordagem, chamada de coordenada, combina as duas anteriores, na medida em que é comandada por especialistas trabalhando em times interfuncionais para a realização de projetos temporários e autogerenciada pelos operadores como parte do trabalho diário. Finalmente, a abordagem de projeto possui este nome, pois contém uma data inicial e uma data para ser finalizada. O maior risco dessa abordagem é que a falta de resultados inicial possa fazer com que a empresa abandone o projeto de melhoria que estava sendo desenvolvido.

Assim como os princípios do TQM podemos listar dez atividades essenciais para a gestão da melhoria contínua. Segundo Kaye e Anderson (1999) os critérios são: comprometimento e envolvimento da alta direção; liderança e comprometimento com a melhoria contínua demonstrada pelos gerentes de todos os níveis; foco nas necessidades dos consumidores; interação das atividades de melhoria contínua dentro dos objetivos estratégicos em toda a organização, através das fronteiras e em todos os níveis; estabelecer uma cultura de melhoria contínua e encorajar inovações; foco nas pessoas; foco nos processos críticos; processos padronizados em documentos de sistema de gestão da qualidade; estabelecimento de sistemas de medidas e *feedback*; aprender através dos resultados de melhoria contínua, obtenção e compartilhamento automático da aprendizagem.

Mais recentemente McLean e Antony (2014) identificaram oito motivos pelos quais as iniciativas de melhoria contínua têm falhado. Eles dividiram esses motivos em três categorias no tempo: estado atual ou pré-avaliação; período de mudança; e avaliação contínua. Na primeira categoria os pesquisadores identificaram três causas de falha: motivos que levaram a implantação e expectativas criadas; Cultura Organizacional e ambiente da empresa; e gestão e

liderança. No segundo período chamado de mudança as possíveis causas são: abordagem de implementação; treinamento; gestão do projeto de mudança; e os níveis de envolvimento dos funcionários. Por fim, no período de avaliação contínua a maior causa de falhas se dá no *feedback* e na análise dos resultados.

Muitos pesquisadores têm apontado para o impacto positivo que os times interfuncionais causam na atitude dos funcionários, porém os processos internos e metas claras têm se mostrado os principais catalisadores na implantação do *kaizen* (FARRIS et al., 2009). No contexto brasileiro, Oprime, Mendes e Pimenta (2011) afirmam que treinamento dos funcionários nas ferramentas de solução de problemas, os incentivos para o programa de sugestões, a comunicação face a face e visitas regulares ao chão de fábrica são essenciais para o sucesso das iniciativas de melhoria contínua.

O objetivo deste capítulo foi o de apresentar alguns dos principais conceitos e modelos da gestão da qualidade. Através disso será possível que as características ligadas aos estágios evolutivos ou aos programas da qualidade sejam identificadas e aplicadas na elaboração teórica, na construção do instrumento de pesquisa e na caracterização das empresas estudadas.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra cultura possui conceitos múltiplos e sofisticados. Segundo o dicionário Michaelis nas ciências agrárias ela pode assumir o significado do efeito de cultivar a terra ou certas plantas. Para as ciências biológicas possui sentido de propagação de microrganismos ou cultura de tecido vivo em um meio nutritivo preparado. Para o senso comum pode significar desenvolvimento intelectual, como quando se refere a alguém como sendo uma pessoa culta. Os antropólogos irão dizer que se trata do estado ou estágio do desenvolvimento cultural de um povo ou período, enquanto os cientistas sociais dirão que é um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade (SILVA; MICHAELIS, 1998). Os pesquisadores organizacionais têm se aproximado mais desse último conceito.

Ainda que exista uma aproximação com o conceito de cultura empregado pelas ciências sociais, não há um consenso sobre o significado de cultura no estudo das organizações. Cultura Organizacional pode significar um padrão de pressupostos inconscientes que são assumidos como verdadeiros, inventados ou desenvolvidos por grupos e que devem ser assimilados pelos novos membros como a forma correta de pensar e enfrentar os problemas que poderão surgir (SCHEIN, 1990).

Segundo Hofstede (1983), pode-se realizar uma associação entre cultura nacional e organizacional. Para esse autor, cultura nacional é parte de um *software* mental desenvolvido durante nossa infância a partir do convívio com nossos familiares, no ambiente em que se vive e na escola. Por outro lado, Cultura Organizacional é adquirida quando passamos a fazer parte de uma organização, sendo na infância ou na fase adulta. Esse tipo de cultura é baseado principalmente nas práticas organizacionais (MINKOV; HOFSTEDE, 2011).

Os debates em torno das definições de Cultura Organizacional podem ser saudáveis se não se basearem em definições escusas e enviesadas. Para facilitar o entendimento e ampliar o conhecimento sobre as diferentes categorias utilizadas no estudo de cultura o Quadro 7, desenvolvida por Schein (2009), apresenta algumas definições empregadas para descrever a Cultura Organizacional.

Categoria		Descrição
Regularidades observadas quando as pessoas interagem	comportamentais	A linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.
Normas do grupo		Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do <i>Bank Wiring Room</i> nos estudos de Hawthorne.
Valores expostos		Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança de preço”.
Filosofia formal		Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> , como o altamente divulgado “ <i>HP Way</i> ”.
Regras do jogo		Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito.
Clima		Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.
Habilidades natas		Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito.
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos		Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização.
Significados compartilhados		Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.
“Metáforas raízes” ou símbolos de integração		As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa.
Rituais e celebrações formais		Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoções, conclusões de projetos importantes e marcos.

Quadro 7 – Categorias utilizadas para descrever cultura

Fonte: Schein (2009, p. 12-13)

4.1 NÍVEIS DE CULTURA

Neste trabalho o termo “nível de cultura” refere-se ao grau em que o fenômeno cultural é visível ou não ao observador, ou seja, aos diferentes níveis de manifestação da cultura. Dois modelos de níveis culturais serão apresentados, o primeiro desenvolvido e apresentado por Schein (2009) e o segundo conhecido como *Onion Diagram* (Diagrama de cebola) desenvolvido por Hofstede (2001).

4.1.1 Níveis de cultura segundo Schein

Schein (2009) define cultura através de quatro características chave. Segundo ele toda cultura provoca estabilidade estrutural a algum nível do grupo. Por ser estável, a cultura é difícil de ser mudada, pois a estabilidade é valorizada pelos membros do grupo na medida em que fornece previsibilidade. A segunda característica de toda cultura é ser frequentemente inconsciente e profundamente inserida no grupo. Disso decorre uma das dificuldades de estudo das culturas, devido à profundidade elas são menos visíveis e tangíveis que outros elementos. A extensão em que a cultura influencia os aspectos de como a organização lida com sua missão é a terceira característica dela. A cultura é universal, atingindo todos os membros e todo o funcionamento do grupo. Por fim, a padronização ou integração é o que geralmente entendemos como a essência da cultura. É essa padronização que vincula todos os elementos em níveis mais profundos de nosso subconsciente. O processo de integração e socialização dá significados aos rituais, aos valores e comportamentos compartilhados.

O modelo desenvolvido por Schein (2009) é apresentado na Figura 16. Esse modelo é dividido em três níveis culturais, sendo o primeiro chamado de “artefatos”, onde se encontram estruturas e processos organizacionais visíveis. O segundo nível é chamado de “crenças e valores expostos”, que são as estratégias, metas e filosofias da organização. Por fim, em um nível mais profundo, se encontram os “pressupostos inconscientes” (pressupostos básicos ou suposições básicas). Esse último nível é formado por crenças, percepções pensamentos e

sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Esse modelo foi desenvolvido devido à observação de grandes contrastes dentro das organizações em todos os seus níveis (SCHEIN, 2006).

Figura 16 – Os níveis de cultura segundo Schein

Fonte: Schein (2009, p. 26)

Ao se adentrar as organizações pode-se observar e sentir os artefatos. Eles são a camada mais superficial da Cultura Organizacional, são os produtos visíveis como: *layout* do ambiente; a vestimenta; a maneira como as pessoas se referem umas as outras; manifestações emocionais, mitos e histórias; rituais e cerimônias observáveis, e outras manifestações. O grande problema com os artefatos é que eles são palpáveis e de fácil observação, porém são difíceis de serem decifrados. Os observadores podem reagir a aquilo que observam, mas são incapazes de, a partir desse sentimento, reconstruir o significado destes produtos para o grupo. Por exemplo, é possível sentir que uma companhia é mais formal e burocrática que outra, mas isso não nos explica porque ela é assim ou o que isso significa para seus membros (SCHEIN, 1990).

No segundo nível de Cultura Organizacional, se encontram as crenças e valores assumidos. Sempre que surge um novo grupo ou que esse enfrenta alguma situação problema, os membros irão se orientar por crenças e valores originais de alguma pessoa. Algumas dessas pessoas que influenciam grupos são chamadas de líderes ou de fundadores, a partir deles é que tem origem alguns dos valores apresentados por todos os membros. Por outro lado, a cultura é uma construção coletiva do conjunto de membros que estão inseridos no contexto em que ela se desenvolve. Portanto, todos os membros influenciam na criação da cultura em maior ou menor grau. Certos valores são confirmados apenas por uma experiência positiva e

compartilhada pelo grupo, portanto nem todas as crenças e valores irão resistir às transformações (SCHEIN, 2009).

No nível mais profundo estão os pressupostos inconscientes, que nada mais são do que crenças e valores que têm se mostrado importantes na resolução dos problemas. Quando certas soluções passam a funcionar repetidamente os membros dos grupos deixam de ter uma posição cética em relação a elas e passam a aceitá-las como verdades. Os pressupostos inconscientes são extremamente difíceis de mudar, pois, tendem a não ser confrontados ou debatidos. Para isso, é necessário reexaminar e mudar certas partes estáveis da cognição, processo que tem sido chamado de *double-loop learning* (ARGYRIS, 1976). Esse tipo de aprendizagem é extremamente difícil, pois perde-se a base de ensinamentos, que se possui desde a infância, sobre como encarar o mundo, provocando uma profunda ansiedade (SCHEIN, 2002).

Todas as culturas de grupo devem ser estudadas em seus três níveis – de seus artefatos, de suas crenças e valores expostos e de seus pressupostos inconscientes. Entretanto, a essência da Cultura Organizacional se encontra em seu nível mais profundo, portanto a partir do momento em que alguém entenda os pressupostos inconscientes, é possível entender como a cultura age em seus níveis mais superficiais e como poderá lidar da melhor maneira com eles (SCHEIN, 1990).

4.1.2 Níveis de cultura segundo Hofstede

Hofstede (2001) define cultura como um programa mental coletivo capaz de distinguir membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. Para esse autor, a cultura pode manifestar-se em quatro diferentes níveis: valores, rituais, heróis e símbolos. Indo dos elementos mais profundos e subconscientes como os valores, até os níveis mais superficiais e visíveis como os símbolos. Os valores são invisíveis até o momento em que se tornam evidentes através de comportamentos, por outro lado os outros três elementos se manifestam de maneira visível. Neste modelo, os símbolos, rituais e heróis são classificados como práticas. A Figura 17 representa esse modelo chamado de *Onion Diagram*.

Figura 17 – *Onion Diagram*: Manifestações da cultura em níveis de profundidade

Fonte: Hofstede (2001, p. 11)

Os “símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transmitem um significado particular reconhecido somente por aqueles que compartilham a mesma cultura” (HOFSTEDE et al., 2010, p. 8). Novos símbolos são facilmente desenvolvidos e os antigos trocados, assim como são regularmente copiados de um grupo cultural para outros. Por esses motivos os símbolos são colocados na camada mais externa e superficial deste modelo.

Os “heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas em uma cultura e servem como modelo de comportamento” (HOFSTEDE, 2001, p. 10). Mesmo personagens imaginários ou de desenhos podem servir como heróis culturais, principalmente nessa nova era de mídias sociais onde pessoas desenvolvem personagens fictícios para comentarem assuntos tão diversos como política, religião e futebol.

Os “rituais são atividades coletivas que são tecnicamente desnecessárias para atingir os fins desejados, mas que dentro da cultura são considerados socialmente essenciais, mantendo os indivíduos dentro dos limites das normas” (HOFSTEDE, 2001, p. 10). Maneiras de pagamento, de saudações, demonstrações de respeito, reuniões, cerimônias sociais e religiosas são exemplos de rituais.

Segundo Fleury e Fischer (1989), o rito é uma categoria analítica privilegiada para o estudo da Cultura Organizacional, pois são facilmente identificados. Eles podem ser expressos através de diferentes símbolos, como gestos, linguagem e comportamentos.

Como dito anteriormente, as práticas são os símbolos, heróis e rituais categorizados. Apesar de as práticas serem visíveis para observadores de fora de certa cultura, seu significado cultural é invisível e recai exatamente na maneira em como elas são interpretadas pelas pessoas de dentro da cultura.

Por fim, o núcleo da cultura é formado por seus valores. Os “valores são tendências gerais para preferências de certos estados de coisas sobre outros” (HOFSTEDE, 2001, p. 5). Valores podem ser entendidos como sentimentos positivos ou negativos para determinados estados em que as pessoas ou grupos se encontram.

4.2 ABORDAGENS DE CULTURA

Como observado na seção 2.2.5 diversas são as abordagens e métodos utilizados para estudar a Cultura Organizacional. Neste trabalho será dada ênfase aos dois modelos que se destacaram na seção de revisão sistemática. O modelo criado por Hofstede tem se mostrado um dos mais influentes no estudo sobre a cultura, sendo reconhecido inclusive por autores que propõem modelos concorrentes ao dele (HOUSE et al., 2004). A extensão em que essa abordagem tem sido utilizada por estudos empíricos revela a sua importância (ENGELN; BRETTEL, 2011; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Já o modelo de Cameron e Quinn (2006), o *Competing Values Framework* (CVF), tem sido amplamente utilizado no estudo da Cultura Organizacional dentro do contexto de gestão da qualidade (e.g., CHUNG; HSU; TSAI, 2010; GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013; NAOR et al., 2008; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005; VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015). Outrossim, cabe salientar que Denison e Spreitzer (1991) declaram que esse modelo difere dos outros por se tratar de uma abordagem, em parte, mais quantitativa, uma vez que abordagens de cunho qualitativo têm sido utilizadas para avaliar Cultura Organizacional.

4.2.1 Dimensões culturais de Hofstede

Nesta subseção serão apresentadas as seis Dimensões Culturais de Hofstede empregadas nas análises de países. Apesar dos estudos de Hofstede (2001) enfatizarem características nacionais, sendo mais adequados para estudo da cultura nacional, muitos autores os têm utilizado para estudar a Cultura Organizacional. Entretanto, o próprio autor faz ressalvas sobre o uso de tais dimensões além do relacionamento exclusivo em nível nacional (HOFSTEDE, 1995).

Hofstede desenvolveu sua pesquisa sobre Dimensões Culturais entre os anos de 1967 e 1973. Ele realizou uma *survey* em diferentes plantas da empresa IBM, abrangendo ao todos 71 países. O objetivo do estudo era desenvolver uma terminologia que pudesse descrever diferentes culturas e fosse empiricamente fundamentada. Na década de 1980 foram identificadas as primeiras quatro Dimensões Culturais: Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade *versus* feminilidade. No início da década de 1990, uma quinta dimensão foi adicionada: Orientação de Curto *versus* Longo Prazo. Mais recentemente, nos anos 2000, a sexta dimensão foi incorporada: Indulgência *versus* Restrição.

4.2.1.1 Distância do Poder

A primeira dimensão apresentada por Hofstede é chamada de Distância do Poder. Ela avalia em que medida a influência interpessoal e o poder é distribuído nas organizações, sempre tendo como ponto de referência a visão dos menos poderosos. Em outras palavras, a Distância do Poder indica a “extensão em que os membros menos poderosos das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual” (HOFSTEDE, 2001, p. 98).

O princípio nuclear dessa dimensão é a desigualdade do ponto de vista do subalterno. Tradicionalmente, a distribuição do poder é explicada a partir dos comportamentos apresentados pelos líderes, porém, para que exista liderança é necessário que exista subordinação. Autoridade só é possível em um ambiente em que exista obediência, portanto se faz necessária a análise do comportamento dos subordinados frente aos líderes (HOFSTEDE, 2001). O Quadro 8 expõe as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à culturas de baixa e alta Distância do Poder.

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre os níveis hierárquicos superiores e inferiores
Descentralização é popular	Centralização é popular
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam que lhes seja dito o que fazer
O chefe ideal é democraticamente solícito	O chefe ideal é benevolente, autocrata ou “bom pai”
Relação chefe-subordinado é pragmática	Relação chefe-subordinado é polarizada, frequentemente emocional
Privilégios e símbolos de status são desaprovados	Privilégios e símbolos de status são normais e populares
Trabalho manual possui o mesmo status de trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado que o trabalho operacional

Quadro 8 – Principais diferenças entre baixa e alta Distância do Poder

Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 76)

Com a implementação do *Total Quality Management* é esperado que o índice de Distância do Poder aumente, uma vez que o TQM encoraja a participação ativa dos níveis mais altos da organização (HERGUNER; REEVES, 2000).

4.2.1.2 Individualismo versus Coletivismo

Individualismo e Coletivismo são os dois polos opostos dessa segunda Dimensão Cultural apresentada por Hofstede. Uma definição possível para cada polo nos é exposta por Hofstede et al. (2010, p. 92):

Individualismo refere-se às sociedades em que os laços que unem os indivíduos estão frouxos: é esperado que todos cuidem de si próprios e de seu núcleo familiar. Coletivismo, sendo seu oposto, refere-se às sociedades em que desde o seu nascimento as pessoas são fortemente integradas em grupos, os quais continuarão a protegê-los durante toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Em suma, os polos Individualismo e Coletivismo se relacionam com o grau em que um sujeito está predisposto a agir como indivíduo em contraste a agir como parte de um grupo. O Quadro 9 sintetiza as principais diferenças entre Individualismo e Coletivismo.

Coletivismo	Individualismo
Pequena mobilidade profissional	Alta mobilidade profissional
Os funcionários são membros de grupos e buscarão os interesses do grupo	Os funcionários são “pessoas econômicas” que buscarão os interesses do empregador contanto que coincidam com seus próprios interesses
Decisões sobre contratação e promoção levam em conta o grupo	Decisões sobre contratação e promoção são baseadas em regras e habilidades
A relação empregado-empregador é basicamente moral, como uma ligação familiar	A relação empregado-empregador é um contrato entre as partes em um mercado de trabalho
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Avaliação direta dos subordinados é uma ameaça à harmonia	É ensinado um compartilhamento honesto dos sentimentos
Clientes de dentro do grupo recebem um melhor tratamento	Todos os clientes recebem o mesmo tratamento
Os relacionamentos prevalecem sobre as tarefas	As tarefas prevalecem sobre os relacionamentos
E-mails e internet são menos atrativos e menos utilizados	E-mails e internet possuem um forte apelo e frequentemente costuma ligar os indivíduos

Quadro 9 – Principais diferenças entre Coletivismo e Individualismo
Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 124)

Não cabe aqui traçar uma linha divisória entre os polos indicando um como benéfico e outro como fonte de malefícios, mas sim explicitar como as sociedades os interpretam. Em algumas culturas, por exemplo, o Individualismo é visto como uma benção e uma fonte de bem-estar, por outro lado, em algumas sociedades é visto como uma forma de alienação (HOFSTEDE, 2001).

Uma característica interessante desta dimensão é que o Individualismo se correlaciona positivamente com a riqueza nacional (HOFSTEDE, 2001). Segundo Jung et al. (2008), dentro de uma organização com níveis maiores de Individualismo as pessoas estarão menos dispostas a adotar os princípios *hard* do TQM, tais como medidas, análises e gestão do conhecimento. Por outro lado, nesse tipo de organização as pessoas tendem a se concentrar em tarefas visíveis que deem resultados.

4.2.1.3 Masculinidade versus feminilidade

A questão de gênero não poderia ser esquecida. A dualidade entre os sexos é uma questão fundamental com a qual diferentes sociedades lidam de diferentes maneiras. O núcleo dessa dimensão não é ligado simplesmente ao sexo biológico, mas sim pelo papel emocional de destaque em cada gênero. Hofstede et al. (2010, p. 140) definem Masculinidade e feminilidade da seguinte maneira:

Uma sociedade é chamada masculina quando os papéis emocionais de gênero são claramente distintos: os homens devem ser assertivos, resistentes e focados no sucesso material; as mulheres são mais modestas, sensíveis e focadas na qualidade de vida.

Uma sociedade é chamada feminina quando os papéis emocionais de gênero se sobrepõem: espera-se que homens e mulheres sejam modestos, sensíveis e focados na qualidade de vida.

Em organizações ligadas à área da saúde como, por exemplo, hospitais, é esperado que não haja grandes diferenças entre os homens e mulheres que ali trabalhem. Uma vez que ambos devam apresentar características ligadas ao polo feminino para garantir uma maior

satisfação de seus clientes (KALUARACHCHI, 2010). O Quadro 10 apresenta as principais diferenças culturais entre as sociedades masculinas e femininas no contexto da organização do trabalho.

Feminino	Masculino
Modelo de gestão: intuitivo e consensual	Modelo de gestão: decisivo e agressivo
Resolução de conflitos por meio de compromisso e negociação	Resolução de conflitos deixando que o “mais forte vença”
Recompensas baseadas na igualdade	Recompensas baseadas na imparcialidade
Preferência por pequenas organizações	Preferência por grandes organizações
As pessoas trabalham para viver	As pessoas vivem para o trabalho
Maior tempo de lazer é preferível a mais dinheiro	Mais dinheiro é preferível a maior tempo de lazer
A carreira é opcional para ambos os gêneros	A carreira é obrigatória para os homens e opcional para as mulheres
Maior participação de mulheres trabalhando em empregos	Menor participação de mulheres trabalhando em empregos
Humanização do trabalho através do contato e cooperação	Humanização do trabalho através do enriquecimento do conteúdo do trabalho
Agricultura e indústria de serviços competitivos	Empresas de manufatura e química pesada competitivas

Quadro 10 – Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas

Fonte: Hofstede et al. (2010, p.170)

4.2.1.4 Aversão à Incerteza

Incerteza quanto ao futuro é inerente ao ser humano e tem sido abordada por diferentes domínios do conhecimento, desde os ramos tecnológicos, passando pelas leis e chegando até as religiões. No entanto, nas organizações, a incerteza toma forma de novas tecnologias, regras e rituais (HOFSTEDE, 2001). Essa dimensão, chamada Aversão à Incerteza, pode ser definida como “a extensão em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas” (HOFSTEDE, 2010, p. 191). Não se deve confundir Aversão à Incerteza com aversão ao risco.

A Aversão à Incerteza tem sido abordada de diferentes maneiras dentro da gestão da qualidade. Pun e Jaggernath-Furlonge (2009) defendem que uma cultura voltada à qualidade deve possuir baixa Aversão à Incerteza. Já Kekäle, Fecikova e Kitaigorodskaja (2004) abordam a questão do ponto de vista das subculturas presentes dentro da empresa. Segundo esses autores, a Aversão à Incerteza é maior entre os funcionários operadores que entre os gerentes. O Quadro 11 reúne as principais diferenças entre uma sociedade de baixa e alta Aversão à Incerteza relacionadas ao trabalho.

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Fraca lealdade ao empregador, baixa duração no emprego	Alta lealdade ao empregador, alta duração no emprego
Não deve haver mais regras do que as estritamente necessárias	Há uma necessidade emocional por regras, mesmo que elas não funcionem
Trabalho duro somente quando necessário	Há uma necessidade emocional por estar ocupado e um impulso interior por trabalho duro
Tempo é uma estrutura necessária para orientação	Tempo é dinheiro
Tolerância com ambiguidade e caos	Necessidade por precisão e formalização
Crença em generalistas e no senso comum	Crença em especialistas e em soluções técnicas
Alta gerência é preocupada com estratégia	Alta gerência é preocupada com operações diárias
Mais marcas novas	Menos marcas novas
Foco em processos de decisão	Foco em conteúdos de decisão
Se necessário, funcionário podem quebrar certas regras	Regras da organização são fixas e não podem ser quebradas
Empreendedores são relativamente livres das regras	Empreendedores são sufocados pelas regras existentes
Inovações são bem-vindas, mas não são necessariamente aplicadas	Há resistência a inovações, mas se aceitas, são aplicadas consistentemente
Melhores na invenção, piores na implementação	Piores na invenção, melhores na implementação
Motivados pelo alcance de objetivos e estima	Motivados pela estabilidade e pertencimento

Quadro 11 – Principais diferenças entre sociedades com baixa e alta Aversão à Incerteza
 Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 217)

4.2.1.5 Orientação de Curto versus Longo Prazo

A quinta dimensão apresentada por Hofstede é posterior às outras, tendo sido criada a partir de uma *survey* aplicada na China para entender os valores desse povo. Nesta pesquisa conduzida por Michael Bond, foram encontrados certos valores como ética de trabalho duro, persistência e mentalidade de longo prazo (TAN; KHOO, 2002). Esses valores se relacionam com os ensinamentos do confucionismo, sendo assim, no início, essa dimensão foi chamada de dinâmica confucionista, sendo referida assim por alguns autores até o momento.

Em 1991, Geert Hofstede adicionou essa nova dimensão a seu livro, chamando-a de Orientação de Curto *versus* Longo Prazo. A definição dada por Hofstede et al. (2010, p. 239) é a seguinte:

Orientação de Longo Prazo se refere ao estímulo de virtudes orientadas para recompensas futuras, em particular – perseverança e parcimônia. Seu polo oposto, Orientação de Curto Prazo, reflete a promoção de virtudes relacionadas ao passado e ao presente, em particular – respeito pela tradição, preservação da identidade e cumprimento das obrigações sociais.

O Quadro 12 reproduz as principais diferenças entre sociedades orientadas para curto e longo prazo.

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Os principais valores relacionados ao trabalho incluem liberdade, direitos, realização e pensar por si próprio	Os principais valores relacionados ao trabalho incluem aprendizagem, honestidade, adaptabilidade, prestação de contas e autocontrole
Tempo para lazer é importante	Tempo para lazer não é importante
Foco na linha operacional	Foco na posição de mercado
Importância dada aos lucros desse ano	Importância dada aos lucros dos próximos 10 anos
Gerentes e trabalhadores de linha estão psicologicamente em dois campos	Gerentes e trabalhadores de linha compartilham das mesmas aspirações

Continua

Conclusão

Meritocracia, premiação por capacidade	Grandes diferenças econômicas e sociais não são desejáveis
Lealdade pessoal varia junto com as necessidades dos negócios	Investimentos em redes de contatos para a vida toda
Preocupação em possuir a verdade	Preocupação em respeitar as exigências da virtude
Visão universal sobre o que é bem e mal	Bem e mal varia de acordo com as circunstâncias
Matéria e espírito são separados	Matéria e espírito são integrados
Se A é verdadeiro, seu oposto B deve ser falso	Se A é verdadeiro, seu oposto B pode também ser verdadeiro
Prioridade é dada a racionalidade abstrata	Prioridade é dada ao senso comum
Há necessidade por consistência cognitiva (harmonia existente ou buscada por seres humanos entre as suas cognições)	Discordância de pensamentos não machuca
Pensamento analítico	Pensamento sintético

Quadro 12 – Principais diferenças entre sociedades com Orientação de Curto e Longo Prazo

Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 251)

4.2.1.6 Indulgência versus Restrição

A sexta e última dimensão apresentada por Hofstede analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades com alto índice de Indulgência permitem que as pessoas satisfaçam livremente suas necessidades humanas básicas e seus desejos. Nelas, os indivíduos podem agir como desejam. Por outro lado, nas sociedades com alto índice de Restrição, as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. Sociedades restritivas têm uma alta consideração para a disciplina moral e as pessoas tendem a ser mais pessimistas.

Os polos Indulgência e Restrição são definidos por Hofstede et al. (2010, p. 281) da seguinte maneira:

Indulgência representa a tendência de permitir uma gratificação relativamente irrestrita dos desejos humanos básicos e naturais relacionados a desfrutar a vida e a diversão. Seu polo oposto, Restrição, reflete a convicção de que tal gratificação necessita ser controlada e regulada por rígidas normas sociais.

O Quadro 13 a seguir descreve as principais diferenças entre sociedades indulgentes e restritivas.

Indulgente	Restritivo
Maior percentagem de pessoas muito felizes	Menor percentagem de pessoas muito felizes
Percepção de controle da vida pessoal	Percepção de impotência: o que acontece comigo não depende das minhas ações
Maior é a importância dada ao lazer	Menor é a importância dada ao lazer
Maior importância em ter amigos	Menor importância em ter amigos
Parcimônia não é muito importante	Parcimônia é importante
Normas sociais frouxas	Restritas normas sociais
Maior propensão em lembrar emoções positivas	Menor propensão em lembrar emoções positivas
Menos disciplina moral	Mais disciplina moral
Atitude positiva	Cinismo
Personalidades mais extrovertidas	Personalidades mais neuróticas
Maior percentagem de pessoas que se sentem saudáveis	Menor percentagem de pessoas que se sentem saudáveis
Alto otimismo	Maior pessimismo
Em países com populações bem instruídas, maior taxa de nascimento	Em países com populações bem instruídas, menor taxa de nascimento
Menores taxas de morte por doenças cardiovasculares	Maiores taxas de morte por doenças cardiovasculares

Quadro 13 – Principais diferenças entre sociedades indulgentes e restritivas

Fonte: Hofstede et al. (2010, p. 291)

4.2.1.7 Dimensões culturais do Brasil

As pontuações obtidas a partir das pesquisas de Hofstede são relativas, uma vez que os países ou sociedades são comparados entre si. Apesar disso, estas pontuações têm se mostrado altamente estáveis ao longo de décadas. Isso acontece, pois as forças que causam mudanças culturais tendem a ser globais ou continentais, tais como revoluções tecnológicas. Portanto, ao afetarem diversos países ao mesmo tempo as suas posições relativas permanecem as mesmas (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE et al., 2010). A Figura 18 apresenta as pontuações brasileiras medidas pela pesquisa de Hofstede.

Figura 18 – Dimensões culturais brasileiras

Fonte: Site Geert Hofstede Centre (2017)

Observando a Figura acima, podemos perceber que o Brasil atinge 69 pontos na dimensão de Distância do Poder. Essa alta pontuação é reflexo de uma sociedade na qual existe uma crença em que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre os sujeitos são aceitas. Nas empresas, espera-se que exista um chefe que possua muitas responsabilidades, além disso, os símbolos de status são muito importantes com o intuito de indicar posição social.

Por outro lado, na escala de Individualismo o Brasil apresenta 38 pontos, pontuação considerada baixa. Isso significa que o indivíduo desde seu nascimento é integrado a grupos que representarão uma extensão de suas famílias e continuarão a proteger seus membros em troca de lealdade. No ambiente de trabalho, presume-se que os membros mais velhos dos grupos ajudem os mais novos a conseguirem empregos através de indicações.

Em relação às dimensões Masculinidade e Orientação de Longo Prazo o Brasil possui pontuação intermediária possuindo 49 e 44 pontos, respectivamente. Sendo assim, a sociedade brasileira irá, por vezes, apresentar características de uma sociedade masculina e, em outros momentos, características de uma sociedade feminina. De modo semelhante irá respeitar tradições em certos momentos e será pragmática em outros.

A maior pontuação atingida pelo Brasil foi na dimensão de Aversão à Incerteza, atingindo 76 pontos. A maioria dos países latino americanos possuem altas notas nessa dimensão, indicando uma forte necessidade por regras e sistemas legais para a condução de suas vidas. No Brasil, burocracia, leis e regras são muito importantes para transformar a sociedade em um lugar mais seguro, mesmo que essas leis não funcionem na realidade, novas leis serão criadas, transformando-o em um dos países com mais leis no mundo (DUARTE, 2011; LAGO, 2007).

Na última dimensão o Brasil também atinge uma pontuação relativamente alta, 59 pontos, mostrando ser uma sociedade indulgente. Talvez esse seja o motivo para o brasileiro ser visto como um povo que aproveita a vida, divertido e otimista. Além disso, é dada grande importância ao lazer e menor a como o dinheiro é empregado, usando-o a seu bel-prazer.

4.2.2 Competing Values Framework (CVF)

O modelo *Competing Values Framework* (CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1981) foi originalmente desenvolvido para explicar as diferenças presentes nos valores implícitos em diferentes modelos de eficácia organizacional. A estrutura do modelo foca nas tensões competitivas e nos conflitos inerentes às organizações humanas. A ênfase primária é posta no conflito entre o ambiente externo e interno da organização, e no conflito existente entre

estabilidade e mudança. Assim, centrando-se nas tensões inerentes da vida organizacional, o modelo permite conceitualizar fenômenos paradoxais e lineares (DENISON; SPREITZER, 1991).

A primeira dimensão do modelo (representada pelo eixo X) pode ser interpretada como o reflexo de diferentes focos organizacionais, representando o contraste entre um foco interno, orientado ao desenvolvimento da pessoa dentro da organização, ou externo, orientado ao desenvolvimento da própria organização. A segunda dimensão (representada pelo eixo Y) reflete as diferentes preferências organizacionais com relação a estrutura sendo representada em um polo por estabilidade, ordem e controle e em outro por flexibilidade, discrição e dinamismo (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). A combinação destes dois eixos resulta em quatro quadrantes que representam os quatro perfis culturais diferentes apresentados por esse modelo: cultura de clã ou de grupo; cultura *adhocrática* ou desenvolvimentista; cultura hierárquica; cultura de mercado ou racional. A Figura 19 apresenta a estrutura do modelo e as principais características de cada perfil cultural.

Figura 19 – Modelo *Competing Values Framework*
 Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 46)

O primeiro perfil cultural apresentado é chamado de cultura de clã ou de grupo, possuindo foco interno e flexibilidade. O foco das empresas com este perfil é o desenvolvimento dos recursos humanos, possuindo orientação para a colaboração entre seus membros. *Empowerment*, trabalho em equipe, envolvimento dos funcionários, desenvolvimento dos recursos humanos e comunicação aberta são estratégias utilizadas por essa cultura na busca por melhoria na gestão da qualidade (CAMERON; QUINN, 2006). Para Chung, Hsu e Tsai (2010) empresas que apresentem altos níveis de cultura de grupo possuirão efeitos significantes na execução das atividades do TQM. Por outro lado, essa cultura não possui um alto nível de associação com os princípios *hard* do TQM, como por exemplo, técnicas de medição (GAMBI et al., 2015).

A cultura *adhocrática* ou desenvolvimentista também dá ênfase à flexibilidade nas empresas, porém o foco está no polo voltado ao ambiente externo, possuindo orientação à inovação e à busca ou desenvolvimento de novos recursos. Pautada por valores como transformação, resultados inovadores e agilidade essa cultura possui orientação à criação. Para Cameron e Quinn (2006) criação de novos padrões, antecipação das necessidades dos clientes, melhoria contínua e busca por soluções criativas são estratégias de qualidade utilizadas por empresas com este perfil. Dellana e Hauser (1999) apontam para essa cultura como sendo o melhor perfil para a implantação do TQM em uma empresa. Similarmente, Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013) apontam para a relação entre este perfil e o TQM, esses autores vão além e propõem um quinto perfil cultural mais abrangente e compatível, que seria uma mistura do clã com o *adhocrático*.

O terceiro perfil apresentado é chamado de racional ou de mercado, assim como o anterior, também possui foco no ambiente externo, porém através de estabilidade e controle. Possui ênfase na produtividade, no desempenho e no cumprimento de metas, buscando sempre maior lucratividade através de Foco no Cliente e competição com outras empresas do ramo. Para Cameron e Quinn (2006) as principais estratégias adotadas para a implantação do TQM nesse perfil cultural seriam a medição dos requisitos dos clientes, melhoria na produtividade, criação de parceiros externos, melhoria na competitividade e envolvimento de clientes e fornecedores. Os princípios mais focados em controle e medição do TQM também são mais bem relacionados a esta cultura (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005). O papel do líder nessa cultura é fundamental para a manutenção do controle (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015).

O quarto perfil cultural é chamado de hierárquico com foco no ambiente externo e ênfase na estabilidade e no controle. As empresas dentro deste perfil buscam eficiência, pontualidade de entregas, consistência e uniformidade para atingir maior controle e eficácia. Todas as estratégias de TQM ligadas a esse perfil têm características de medição e controle, como por exemplo: detecção de erros, medição, controle de processos, resolução de problemas sistemática e ferramentas da qualidade (CAMERON; QUINN, 2006). Controle estatístico do processo e documentação de processos são duas fortes ferramentas relacionadas à cultura hierárquica (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011). Por outro lado, comparada às outras três culturas do modelo, a cultura hierárquica é a menos influente na implantação de ferramentas e práticas ligadas ao TQM (ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010).

Por fim, é importante ressaltar a importância do equilíbrio entre as dimensões apresentadas pelo modelo, assim como a gestão da mudança da Cultura Organizacional ao longo da vida de uma empresa para que ela se adeque aos novos desafios impostos pela concorrência (CAMERON; QUINN, 2006). Além disso, cabe salientar que apesar de cada um dos quadrantes apresentar um perfil cultural ideal, na prática as organizações apresentam combinações de diferentes características ligadas a culturas variadas, sendo que algumas características poderão ser mais dominantes que outras em departamentos ou situações específicas. (WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). É importante observar a crítica feita Detert, Schroeder e Mauriel (2000) a modelos como o CVF, pois, apesar do modelo oferecer certas informações sobre aspectos da cultura que podem ser importantes, o modelo é limitado somente aos aspectos cobertos pelo instrumento.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE

Nesta seção do trabalho é feita uma exposição dos relacionamentos esperados para que haja uma melhor implantação do TQM. Estes relacionamentos seguem a ideia apresentada no capítulo de introdução de uma visão unitarista de Cultura Organizacional, ou seja, um perfil cultural ideal deveria ser colocado em execução para que as práticas de gestão da qualidade obtivessem sucesso. Esta visão deverá ser confrontada com a visão pluralista, que entende que a gestão da qualidade poderia ser bem sucedida em diferentes contextos culturais podendo, portanto, se adequar diferentes características culturais.

Diversos trabalhos têm estudado o relacionamento entre Cultura Organizacional e gestão da qualidade como é o caso de Baird, Hu e Reeve (2011); Detert, Schroeder e Mauriel (2000); Gallear e Ghobadian (2004); Irani, Beskese e Love (1997); Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013); Naor et al. (2008) e Prajogo e McDermott (2005). Entretanto, não há consenso de ideias entre esses diferentes pesquisadores no sentido de como ocorre a relação causal entre cultura e qualidade.

Os primeiros estudos sobre TQM já sublinhavam que sua implementação não se tratava apenas de práticas e técnicas de gestão, mas que para além desses princípios o TQM necessitaria de suporte cultural na empresa (HACKMAN; WAGEMAN, 1995). Porém, alguns autores acreditam que a melhor maneira para a implantação seria adequar as práticas e técnicas de gestão à Cultura Organizacional da empresa, produzindo assim menor desgaste e maior possibilidade de obter sucesso (GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013; GREEN, 2012; NAOR et al., 2008; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005). Por outro lado, alguns autores como Baird, Hu e Reeve (2011); Gallear e Ghobadian (2004) e Irani, Beskese e Love (1997) defendem que a Cultura Organizacional deveria se adequar a determinados princípios da gestão da qualidade, assim o sucesso da implementação dependeria da mudança de atitude dos funcionários frente às novas ferramentas.

O estudo das organizações como entidades simbólicas tem levado pesquisadores a conceber modelos implícitos de funcionamento das mesmas. Toda organização é um conjunto ordenado de pessoas distintas, que compartilham modelos mentais semelhantes, sejam eles intrínsecos à organização ou extrínsecos, sendo assim, compartilhados por toda a sociedade em que a organização esta inserida (HOFSTEDE, 2001). Pesquisadores como Trompenaars e Hampden-Turner (2011) e Hofstede (2001) desenvolveram modelos para compreender o impacto da cultura nacional no comportamento dos indivíduos. Ambos os modelos são similares em suas dimensões, porém o de Hofstede (2001) é melhor estabelecido e, como exposto anteriormente, amplamente utilizado. Por este motivo será utilizado no presente trabalho.

O modelo de Hofstede et al. (2010) apresenta seis dimensões na tentativa de decifrar a cultura nacional dos países. Porém, podem-se utilizar apenas algumas dessas dimensões para alcançar objetivos específicos em um estudo. Assim, as dimensões de Distância do Poder e Aversão à Incerteza têm sido mais amplamente utilizadas, uma vez que a primeira está

relacionada ao papel de quem deve decidir a resolução dos problemas e a segunda relacionada ao surgimento dos problemas (HERGUNER; REEVES, 2000).

Como no TQM espera-se que a alta direção tome a frente e conduza as implantações, os empregados deverão ser altamente comprometidos em seguirem os planos de seus superiores e adotarem as ferramentas e práticas do TQM. Portanto, é esperado um ambiente em que indivíduos subordinados busquem as instruções dos superiores e tolerem essa desigualdade de distribuição do poder, sendo assim, é provável que um local com maior Distância do Poder auxilie na implantação do TQM.

A segunda dimensão apresentada “Individualismo *versus* Coletivismo” se relaciona com o grau em que um sujeito está predisposto a agir visando a si próprio ou a agir como parte de um grupo. As rotinas e padronizações do TQM visam, em sua maioria, à gestão da força de trabalho em busca de um maior trabalho em equipe, portanto, em um ambiente de maior Coletivismo é possível que o TQM se desenvolva mais harmonicamente.

No TQM é necessário o cultivo dos relacionamentos com os clientes e fornecedores em busca de atingir os requisitos dos primeiros e garantir a qualidade dos segundos. O excesso de assertividade pode gerar conflitos entre funcionários e trazer prejuízos para a implantação do sistema. Sendo assim, um ambiente com maior pontuação em feminilidade deverá auxiliar na gestão das práticas do TQM.

Como dito anteriormente, uma das premissas do TQM é a de criar rotinas e padronizações nos processos produtivos. Sendo assim, uma sociedade com Alta Aversão à Incerteza seria ideal para a criação processos padronizados e formais. Os membros dessas sociedades tendem a seguir rotinas que os salvaguardem de enfrentar incertezas no ambiente de trabalho. Por outro lado, espera-se que os membros de gerência apresentem níveis menores de Aversão à Incerteza que os membros inferiores, uma vez que eles devem conduzir as mudanças na organização (KEKÄLE; FECIKOVA; KITAIGORODSKAIA, 2004).

As melhorias na qualidade não ocorrem do dia para a noite, é necessário perseverança e planejamento estratégico de longo prazo para que as tentativas de mudança obtenham sucesso. Além disso, o relacionamento de longo prazo com funcionários, clientes e fornecedores está no núcleo da filosofia do TQM (JUNG et al., 2008). Sendo assim, é de se esperar que uma cultura orientada ao longo prazo colabore com o TQM. Os membros com

esta visão aceitarão o TQM e trabalharão em busca de seu bom funcionamento, assim que estiverem convencidos da sua utilidade.

O TQM preconiza que as organizações devem estimular atitudes positivas no trabalho o que poderia levar a maior lealdade dos trabalhadores à empresa. Portanto, uma sociedade indulgente poderá prover maior otimismo dos colaboradores frente à organização cooperando com a filosofia do TQM.

Ao considerar uma organização genérica que deseje estabelecer o TQM como programa de gestão da qualidade, é possível estabelecer do ponto de vista teórico os relacionamentos entre as Dimensões Culturais e o TQM. O Quadro 14 apresenta uma síntese visual sobre quais dimensões são esperadas no TQM.

TQM	Relacionamento	Dimensão
	Apoio da Alta Administração; espera-se que subordinados busquem as instruções dos superiores e tolerem essa desigualdade de distribuição do poder.	Alta Distância do Poder
	Rotinas e padronizações que visam, em sua maioria, à gestão da força de trabalho em busca de maior trabalho em equipe.	Coletivismo
	Cultivo dos relacionamentos com os clientes e fornecedores.	Feminilidade
	Uma das premissas do TQM é a de criar rotinas e padronizações nos processos produtivos.	Alta Aversão à Incerteza
	Relacionamento de longo prazo com funcionários, clientes e fornecedores está no núcleo da filosofia do TQM.	Orientação de Longo Prazo
	Organizações devem estimular atitudes positivas no trabalho, levando a maior lealdade dos funcionários.	Indulgente

Quadro 14 – Potenciais relacionamentos entre as dimensões de Hofstede e TQM

Outro modelo muito utilizado para avaliar a cultura nas empresas é o *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron e Quinn (2006). Nas pesquisas que se utilizam desse modelo não há um consenso sobre qual dos quatro perfis culturais melhor se adaptaria com uma gestão da qualidade baseada no TQM. Entretanto, parte significativa dos estudos indica a cultura de grupo como a mais conveniente para esses casos (HAFFAR; AL-KARAGHOULI; GHONEIM, 2013; HUANG; RODE; SCHROEDER, 2011). A cultura de grupo possui foco

no trabalho em equipe, possuindo entre seus valores centrais o sentimento de pertencimento, comprometimento, confiança e participação. Portanto, este perfil cultural possuiria os princípios básicos para auxiliar na implantação do TQM.

Outro perfil que tem apresentado correlação com o TQM é o da cultura *adhocrática* (GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013; HAFFAR; AL-KARAGHOULI; GHONEIM, 2013). Organizações com esse perfil cultural estimulam iniciativas individuais e a utilização de novos sistemas que possam aumentar a eficiência da organização, como o TQM por exemplo. Portanto, essa cultura poderá fomentar o envolvimento dos indivíduos na implementação do TQM na empresa. Esses perfis culturais têm apresentado resultados tão contundentes que Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013) apresentam uma mescla destas culturas como a cultura ideal para a gestão da qualidade.

Naor et al. (2008) afirmam que uma cultura *adhocrática* ou desenvolvimentista facilita aos funcionários a assumir riscos e se adaptar às rápidas mudanças do mercado, enquanto uma cultura de grupo ou de clã auxilia na utilização de ferramentas como *brainstorming*. Assim, diferentes atributos culturais estarão ligados a diferentes princípios da qualidade.

Os resultados supracitados poderiam indicar ênfase na dimensão de flexibilidade do modelo, uma vez que os perfis de grupo e *adhocrático* se posicionem nesse polo. Entretanto, uma pesquisa sobre o perfil cultural de organizações que utilizam TQM realizada em empresas do ramo farmacêutico indicou a predominância das culturas hierárquica e de mercado (VALMOHAMMADI; ROSHANZAMIR, 2015). Esse resultado singular observado refere-se possivelmente à estabilidade e previsibilidade do ambiente em que as indústrias atuam.

Outros pesquisadores apontam para uma cultura orientada para a qualidade que seria pautada em três elementos que estariam dispersos nos quatro perfis culturais: detecção de erros, antecipação de erros e qualidade criativa e melhoria contínua (ROLDÁN; LEAL-RODRÍGUEZ; LEAL, 2012). Assim como existem aqueles como Prajogo e McDermott (2005), que endossam a visão pluralista, na qual cada um dos perfis culturais irá se adaptar melhor com práticas específicas do TQM. Portanto, para esses autores, o ideal seria identificar quais práticas se adequam melhor a cada perfil.

Sendo assim, Prajogo e McDermott (2005) afirmam que a gestão da qualidade é multidimensional, ou seja, ela pode ser bem sucedida em diferentes perfis culturais, para isso é necessário que se utilize as ferramentas e práticas adequadas a cada cultura. Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2013) analisam os quatro perfis propostos pelo CVF apresentando forças e fraquezas de cada um deles, feito isso, propõem um quinto perfil cultural, mesclando os perfis pré-existentes, que seria ideal para a implantação do TQM.

Baird, Hu e Reeve (2011) apontam para a direção oposta. Para esses autores uma cultura com promoção da colaboração entre os membros é ideal e deve ser promovida para que o TQM obtenha sucesso. Assim, esses autores afirmam que existe um modelo ideal de cultura que deve ser desenvolvido e que a implantação do TQM irá auxiliar nesse desenvolvimento. De maneira semelhante, Irani, Beskese e Love (1997) defendem que é possível melhorar a *performance* do negócio através do desenvolvimento de uma Cultura Organizacional ideal.

Wu, Zang e Schroeder (2011) apontam para a existência de uma relação de reciprocidade entre gestão da qualidade e Cultura Organizacional. Eles ressaltam a importância da cultura no momento da implantação do TQM, principalmente na escolha e customização de técnicas. Por outro lado, a Cultura Organizacional também sofrerá mudanças ao longo do tempo, se adequando a certas práticas do TQM.

Não obstante haja grandes discordâncias de pensamentos, é possível constatar que independente da abordagem utilizada no estudo da Cultura Organizacional e da essência de seu relacionamento com a gestão da qualidade, diversos autores acreditam que ambos os construtos estão relacionados e precisam ser considerados.

5 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo comentar o percurso metodológico selecionado para este trabalho, levando em consideração a questão de pesquisa e os objetivos propostos apresentados no capítulo de introdução.

A primeira subseção caracteriza a pesquisa de acordo com: abordagem, natureza, fins descritivos e procedimentos técnicos. Em seguida, são apresentadas as categorias, que consistem nas principais características que foram observadas em campo de cada tema. O objetivo dessa etapa inicial foi de estruturar, classificar e nortear a pesquisa, definindo com clareza as intenções e o rumo do trabalho.

Posteriormente, é relatado e caracterizado o objeto de estudo, visando sempre manter o sigilo sobre identidade da empresa.

Por fim, são apresentadas as escolhas metodológicas pertinentes à pesquisa conduzida neste trabalho, bem como as justificativas que levaram a essas escolhas. Além disso, é feita a descrição de como foram utilizados e aplicados os instrumentos de coleta e análise dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Há diversas maneiras para se explorar todas as facetas da ciência na gestão da produção, em especial na gestão da qualidade. Portanto, se faz necessário que os planos de pesquisa possuam propósitos claros sobre seus objetivos. Dessa forma, o trabalho foi caracterizado por meio de quatro tipos de classificação: abordagem, natureza, fins e procedimentos técnicos.

Com relação à abordagem, em pesquisas que envolvem o levantamento direto de dados e realizadas em realidades sociais concretas, utilizam-se metodologias quantitativas e qualitativas conquanto mantenham sua coerência empírica (FIGARO, 2014). No entanto,

dados qualitativos são mais utilizados quando se pretende descobrir motivações e valores ocultos, pois levam em consideração não somente o que é dito, mas como é dito e o sentido do que é dito. Portanto, a abordagem qualitativa se fez mais pertinente ao objetivo proposto pela pesquisa.

De acordo com Silva e Menezes (2005), esta pesquisa pode ser caracterizada, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, pois o trabalho teve como objetivo gerar conhecimentos de aplicação prática.

Os fins da pesquisa podem ser agrupados em três maneiras distintas: exploratório, descritivo e explanatório (causal) (HAIR JR et al., 2005). Pesquisas exploratórias são uteis para desenvolver uma melhor compreensão sobre determinado assunto ou quando há pouca teoria desenvolvida sobre o mesmo. Já aquelas de caráter descritivo, como o próprio nome indica, buscam descrever situações específicas. As descrições costumam ser feitas através da mensuração de eventos e atividades. Por fim, os estudos explanatórios testam relações causais entre eventos específicos, ou seja, se uma mudança específica no evento X faça com que ocorra algum tipo de mudança no evento Y. Dessa forma, a categoria que mais se adéqua a esta investigação é a descritiva, pois foram descritas as características de uma determinada amostra, estabelecendo as relações entre as categorias determinadas pela pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005).

Para além do propósito do plano de pesquisa estão as estratégias utilizadas para conduzir os estudos, ou seja, os procedimentos técnicos. Yin (2001) apresenta as cinco principais estratégias de pesquisa utilizadas nas ciências sociais: experimental, levantamentos (*survey*), análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. Segundo esse autor a escolha sobre qual estratégia utilizar recai sobre três condições. A primeira é com relação ao tipo de questão de pesquisa proposta, a segunda se relaciona ao grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos e a terceira seria o enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos atuais. O Quadro 15 sintetiza as possíveis estratégias utilizadas.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Possui foco em acontecimentos contemporâneos?
Experimental	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	Quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 15 – Síntese das possíveis estratégias relacionadas às suas condições

Fonte: Yin (2001, p. 24)

A primeira condição corresponde à forma da questão de pesquisa. Questões de pesquisa que utilizem termos como “o que”, “quem” ou “onde” favorecem estratégias de levantamento de dados ou análise de registros. Tais tipos de estratégia possuem vantagens quando a pesquisa tiver por objetivo descrever um evento, a predominância de um fenômeno ou quando houver previsibilidade sobre certos resultados. Em contraste, questões do tipo “como” e “por que” buscam compreender ligações operacionais que devem ser concebidas ao longo do tempo (YIN, 2001).

Tendo em vista que a presente questão de pesquisa é do tipo “como”, se fez necessário a distinção entre as estratégias experimental, de pesquisa histórica e de estudo e caso. Portanto, foi preciso entender qual era a abrangência de controle que o pesquisador possuía sobre os eventos comportamentais efetivos e qual era o grau de enfoque temporal que a pesquisa visa estudar.

Para esta pesquisa o estudo de caso apresentou-se como a melhor estratégia a ser escolhida, uma vez que, pretendeu-se analisar os acontecimentos contemporâneos e não houve controle sobre comportamentos relevantes na unidade de pesquisa. Este método foi, inclusive, indicado por outros pesquisadores para elucidar melhor o relacionamento do TQM com a Cultura Organizacional (GIMENEZ-ESPIN; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA, 2013).

5.2 CATEGORIAS DA PESQUISA

Nesta subseção são apresentados os principais conceitos observados em campo. Sendo assim, as categorias desta pesquisa são:

- *Total Quality Management* (TQM) como abordagem de gerenciamento baseada na participação de todos os membros da organização, na melhoria de processos, bens, serviços, cultura e que visa o sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente (BLACKSTONE, 2013);
- Cultura Organizacional como padrão de pressupostos inconscientes que são assumidos como verdadeiros, inventados ou desenvolvidos por grupos e que devem ser assimilados pelos novos membros como a forma correta de pensar e enfrentar os problemas que poderão surgir (SCHEIN, 1990).

5.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A indústria de transformação brasileira abriga grandes empresas de destaque nacional e internacional sendo responsável por 11,8% do PIB e 7,2 milhões de empregos formais (DEPECON, 2016). Segundo Rampinelli, Rodrigues e Miguel (2013), 25% do total dessa indústria pertence ao setor metal mecânico sendo responsável por 35,2% do PIB industrial. Fazem parte do setor as indústrias metalúrgicas, indústrias de máquinas e equipamentos relacionados à fabricação de componentes mecânicos (partes e peças), indústrias de produção de artefatos metálicos e de bens finais.

A fim de garantir o anonimato e sigilo em relação à organização e aos participantes, o nome e o segmento não serão aqui discutidos e expostos, destacando-se que não haverá prejuízo para a coleta e discussão dos dados.

Sendo assim, a unidade de estudo de caso desta dissertação é uma grande empresa multinacional do setor metal mecânico que possui foco na inovação de produtos, confiança dos clientes e qualidade dos produtos. Passou por uma fusão em 2015 e possui plantas em quatro continentes, produzindo para consumidores de países em todo o mundo. A unidade onde ocorreu a pesquisa conta com aproximadamente 3000 colaboradores. Com relação a seus pilares de missão, visão, valores e políticas do sistema integrado de gestão, a organização prioriza as pessoas e o meio ambiente.

Por se tratar de uma indústria global possui área de qualidade bem estruturada e diversificada, sendo portanto, relevante para esta pesquisa. Sua área destinada a qualidade conta com mais de 40 funcionários divididos entre auditores, analistas, supervisores, gerência e diretoria.

A organização possui quatro certificações de qualidade, sendo elas:

- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO/TS 16949:2009 – Sistema de Gestão Automotiva;
- ISO/IEC 17025:2005 – Requisitos Gerais para Competência de Laboratórios de Ensaio e Calibração; e
- ISO 14001:2004 – Sistema de Gestão da Ambiental.

5.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O início da coleta de dados deu-se pela tentativa de contatos com empresas, no intuito de convidá-las para participar do estudo. O primeiro contato foi feito via e-mail e em anexo lhes era enviado um documento chamado de carta convite (Apêndice A), que apresentava maiores detalhes sobre a pesquisa. Foram enviados emails para 12 empresas. Foram obtidas respostas de sete destas, sendo que três foram negativas. Na troca de emails com as outras quatro foram combinados dias para visitá-las e conversar sobre a pesquisa. Em duas não foi possível dar continuidade a pesquisa, restando duas empresas.

A primeira empresa visitada para este estudo era de pequeno porte, possuindo em torno de 70 funcionários. Primeiramente foi realizada uma visita técnica e em seguida foram realizadas entrevistas com a pessoa responsável pela empresa e com um operador.

Segundo Zanella (2009, p. 116),

Além de validar o instrumento, quando você aplica o questionário [versão preliminar – pré-teste] com pessoas que não fazem parte do universo e nem da amostra que vai ser estudada, mas que apresentam características semelhantes às do universo e de amostra, você pode identificar possíveis problemas de entendimento tanto nas perguntas como nas respostas.

Portanto, a principal contribuição dessa empresa para a pesquisa foi a de auxiliar na revisão e melhoria dos instrumentos de coleta. Porém, os dados obtidos nela não serão utilizados no decorrer da dissertação.

A empresa restante é a unidade de estudo desta pesquisa. O primeiro contato foi realizado através de um dos diretores da empresa, que prontamente se disponibilizou a auxiliar. Antes do início da pesquisa, foi realizada uma reunião com os diretores de recursos humanos e de qualidade, a fim de tornar claros os objetivos do estudo.

No início da semana seguinte, o autor desta dissertação voltou novamente à empresa para assinar um termo de responsabilidade e passar por um processo de integração de segurança, no qual me foram entregues os equipamentos de proteção individual (EPIs) necessários para a minha permanência no local. O contrato estipulava minha permanência na empresa pelo período de 15 dias úteis.

Para a presente pesquisa utilizou-se da triangulação dos métodos de coleta de dados como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas para a questão estudada. A triangulação de métodos não é algo recente, sendo originalmente utilizada na navegação onde referia-se a combinação de métodos para uma localização exata em uma área (JICK, 1979). Nas pesquisas o termo tem sido compreendido como a combinação de diferentes dados, pesquisadores, teorias ou métodos com o intuito de atingir uma compreensão mais apurada de determinado fenômeno (VERGARA, 2005).

A primeira técnica utilizada para o levantamento de dados importantes foi a observação, que consiste na obtenção de informações sobre a realidade dos sujeitos em seu próprio contexto diário (MINAYO; DESLANDES, 2003). A vantagem deste instrumento é

que os indivíduos não sabem que seus comportamentos estão sendo observados, portanto é possível explorar tópicos que os participantes não se sentiriam a vontade de discutir (CRESWELL, 2010). Por outro lado, a principal desvantagem é que algumas características não podem ser observadas (HAIR JR et al., 2005).

Para auxiliar na coleta, foi utilizado um diário de campo no qual foi registrado todo o período observado. A principal vantagem do diário é que ele “da voz” aos participantes observados, por ser um meio não invasivo no qual os indivíduos não estão plenamente cientes de sua participação, além disso, é uma maneira de racionalizar atitudes, eventos, indivíduos ou objetos (HAIR JR et al., 2005). Tanto a observação quanto o diário, foram utilizados em todos os momentos em que o pesquisador esteve dentro da empresa estudada.

Além da observação, foram utilizados outros três métodos de coleta de dados, um formulário (Apêndice C), um questionário (Anexo A) e uma entrevista semi-estruturada (Apêndice D). Esses três métodos foram utilizados em conjunto quando os entrevistados eram analistas, supervisores, gerentes ou diretores. Porém, para as entrevistas feitas com operadores, o formulário não foi utilizado, por conter perguntas que não eram condizentes com o cargo.

Para Gil (2002), o formulário como instrumento de pesquisa encontra-se entre o questionário e a entrevista. Este instrumento (Apêndice C) foi desenvolvido durante a fase teórica da pesquisa e revisado após a visita à primeira empresa. Ele consiste numa série de afirmações nas quais os entrevistados deveriam responder se concordavam ou discordavam. Além disso, durante algumas destas afirmações o autor, como entrevistador, fazia questionamentos com o intuito de aprofundar o entendimento sobre o aspecto que vinha sendo discutido no momento. Este instrumento foi importante no entendimento de como funciona a qualidade da empresa, quais princípios são mais importantes e como ela se relaciona a cultura local.

O questionário (Anexo A) utilizado para a pesquisa chama-se “Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional” (OCAI) e foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), a fim de avaliar a Cultura Organizacional das empresas do ponto de vista de seus quatro perfis culturais. Nele, o respondente deve distribuir percentualmente notas que sente que representam a cultura da empresa para cada um dos aspectos analisados. Com esse questionário foi possível avaliar a cultura do ponto de vista de diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Por fim, após o formulário e o questionário foi utilizada uma entrevista semi-estruturada (Apêndice D) com o intuito de me aprofundar em algumas questões levantadas nas etapas anteriores. Para isso, não foram feitas todas as perguntas para todos os entrevistados, sendo direcionadas para cada um deles.

Ao todo, foram entrevistadas 11 pessoas, sendo sete homens e quatro mulheres. Todo o processo de resposta do formulário, questionário e entrevista, foi gravado com autorização prévia de cada um dos respondentes, a fim de auxiliar no aprofundamento da análise dos dados. O processo completo de entrevistas levou em torno de uma hora por participante.

Para analisar os dados coletados, foram utilizadas duas técnicas diferentes. A primeira, chamada de análise de conteúdo, tem como objetivo qualificar, a partir do ponto de vista de determinados sujeitos, as percepções sobre determinados artefatos (BARDIN, 2008).

Também foi utilizada a análise descritiva dos dados coletados. Assim, os dados obtidos através do formulário e do questionário foram organizados, descritos, analisados e interpretados, a fim de racionalizar as informações obtidas. O Quadro 16 apresenta o protocolo de estudo de caso, que foi criado com o objetivo de nortear e racionalizar a coleta dos dados.

Objetivo geral: Identificar, através da investigação de estudo de caso, como as características culturais melhor se relacionam a cada um dos princípios do TQM.				
Objetivos Específicos	Categorias de pesquisa	Sub categorias	Técnica de Coleta	Técnica de Análise
Identificar os princípios de TQM mais utilizados nos diferentes níveis da empresa estudada	TQM	Princípios do TQM	Formulário TQM (Apêndice C) Manual da qualidade Diário de campo Observação	Análise descritiva Análise de conteúdo Análise documental
Identificar as características culturais presentes nos diferentes níveis da empresa estudada	Cultura	Dimensões culturais	Formulário TQM (Apêndice C) Entrevista semi-estruturada (Apêndice D) Diário de campo Observação	Análise descritiva Análise de conteúdo
		Perfis culturais	Questionário OCAI (Anexo A) Diário de campo Observação	Análise descritiva Análise de conteúdo
Aprofundar e identificar o entendimento dos relacionamentos existentes entre os modelos de avaliação da Cultura Organizacional e os princípios do TQM	TQM	Princípios do TQM	Formulário TQM (Apêndice C) Entrevista semi-estruturada (Apêndice D) Diário de campo Observação	Análise descritiva Análise de conteúdo
	Cultura	Dimensões culturais		

Quadro 16 – Protocolo de estudo de caso

A Figura 20 apresenta de maneira sistemática as etapas desenvolvidas na realização deste trabalho.

Figura 20 – Desenvolvimento dos métodos de pesquisa

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo expõe os dados obtidos na fase empírica confrontando a teoria com o observado, o respondido nas entrevistas com o observado e o respondido e observado de acordo com os diferentes níveis hierárquicos. Para isto, o capítulo é dividido em quatro partes, sendo TQM, cultura, relacionamentos encontrados entre estes conceitos e síntese.

6.1 PRINCÍPIOS RELATIVOS AO TQM EVIDENCIADOS NA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, são discutidos, um a um, os sete princípios que constituem o TQM. A partir do formulário (Apêndice C), do manual da qualidade e dos fatos observados foi possível entender qual o foco dado pela empresa na área de qualidade. O formulário foi utilizado nas entrevistas com os níveis de diretoria, gerência, supervisão e analistas. Para análises das diferentes hierarquias, os entrevistados foram distribuídos em três grupos, sendo: nível 1 (diretoria e gerência), nível 2 (supervisão), nível 3 (analistas).

6.1.1 Apoio da Alta Administração

A alta administração deve ser a primeira a tomar à frente e indicar qual o caminho a empresa deve seguir, portanto, ela é fundamental para a implantação de qualquer programa de melhoria (KULL; NARASIMHAN, 2010). A partir da análise das respostas dos entrevistados, fica claro o papel preponderante que a alta administração exerce. Dentre os sete princípios, ela foi indicada como o segundo mais importante na média das respostas, possuindo baixo desvio

padrão. Sendo assim, os três níveis hierárquicos, aqui analisados, entendem a importância deste princípio.

“As metas têm que ser definidas pelo pessoal da gestão. Essa questão tem que ficar na parte da gestão mesmo. E olha, eu tenho visto por aí em todas as reuniões que o pessoal faz, sempre há discussões sobre o item qualidade.” (Entrevistado Nível 2)

“Na estratégia, é sim importante que venha de cima. Sim, temos reuniões semanais da diretoria, nas quais sempre é exposta a situação da qualidade.” (Entrevistado Nível 1)

Durante o período que o pesquisador esteve na empresa, teve a oportunidade de presenciar uma reunião geral com os funcionários que ocorre uma vez ao mês. Durante esta reunião, o diretor industrial e o de recursos humanos enfatizaram, por mais de uma oportunidade, a importância da qualidade e dos programas que vinham sendo desenvolvidos na empresa ao longo do ano. Pode-se perceber a preocupação e o engajamento real dos diretores na busca por melhor qualidade de processos e de produtos.

Entretanto, especificamente em três questões do formulário, houve discrepâncias interessantes que devem ser mencionadas.

A primeira questão, na qual houve divergência de pensamentos entre os níveis, foi a afirmativa “As decisões sobre a qualidade dos nossos produtos são tomadas pelos níveis mais altos de nossa organização”. Os respondentes do nível 1 entendem que ainda que as decisões estratégicas devam ser tomadas pelos níveis mais altos, aquelas sobre a qualidade dos produtos devem ser compartilhadas.

“Não necessariamente, porque a decisão ela é tomada em todos os níveis, desde o operador até os níveis mais altos. Os níveis mais altos definem a direção, o direcionamento estratégico. Mas as práticas da qualidade, os conceitos, o dia a dia da qualidade mesmo é tomada pelos operadores, auditores, aqueles estão em níveis mais baixos.” (Entrevistado Nível 1)

“Não, nem sempre. A decisão de qualidade, status da qualidade em peças, a gente toma em operação mesmo, tem que ter essa liberdade aí.” (Entrevistado Nível 1)

Em contrapartida, os entrevistados dos níveis 2 e 3 apresentaram notas mais altas no que se refere a importância das decisões da alta administração para a qualidade dos produtos. A média de notas destes níveis é duas vezes maiores que as do nível 1. Este comportamento pode ser reflexo da Distância do Poder existente na empresa, assunto que será tratado na próxima seção.

“A necessidade de um produto novo e do nível de qualidade desse produto tem que vir realmente da alta direção. Baseada em marketing, pesquisas de mercado e tudo mais.” (Entrevistado Nível 2)

“É lógico que tem uma hierarquia com relação à qualidade, o pessoal vem com algumas ideias, alguns programas, mas todo mundo tem que estar dentro do mesmo conceito. Isso é o que eu enxergo na produção.” (Entrevistado Nível 2)

A segunda afirmação que provocou divergências nas respostas entre os níveis foi: “O líder tem melhor capacidade de decisão do que o grupo”. Novamente, as respostas do nível 1 produziram notas menores que as dos outros níveis. Talvez, seja devido ao fato que os respondentes de nível 1 ocupam papéis de liderança dentro da empresa, e a partir disso, sintam necessidade do auxílio de todos na tomada de decisão.

“Não necessariamente, porque o líder faz parte do grupo. Então, nem sempre ele é capaz de tomar a decisão sozinho. Talvez em determinado assunto ele tenha muita experiência, mas talvez em outro assunto ele precise do grupo. Ele tem que fazer parte do conjunto, então a capacidade tem que vir da soma de todos.” (Entrevistado Nível 1)

Os níveis 2 e 3 apresentaram, novamente, notas aproximadamente duas vezes maiores que as do nível 1. Ainda que a maioria dos entrevistados destes níveis entendam a importância da participação dos membros do grupo na discussão, segundo as entrevistas, a decisão final será melhor tomada se vier do líder. Novamente, esse tipo de comportamento representa o nível de Distância do Poder existente na organização.

“O líder tem que bater o martelo, mas ele tem que trabalhar em conjunto. A decisão tem que vir do líder, no sentido em que ele tem que ter punho para bater o martelo. Mas, acho que a opinião do grupo é muito importante também. Ele tem que saber escutar, filtrar, trabalhar e decidir. A

decisão final, teoricamente é melhor do que a do grupo por isso, mas sem o grupo ele não pode tomar essa decisão.” (Entrevistado Nível 3)

A última afirmativa que causou grande variedade entre as notas dos níveis foi: “Os líderes são tolerantes com erros de seus subordinados”. Entretanto, nesta afirmação houve um aumento gradual das notas médias entre os níveis. Sendo que a média das notas do nível 3 foi 50% maior que as de nível 1 e 15% maior que as de nível 2.

“Aqui, se o cara machucar o dedo porque foi fazer um trabalho que não estava preparado, ele leva uma advertência, então isso não é ser tolerante, né? Mas se a pessoa erra o relatório, corrige e segue a vida, nesse sentido eu acho que tem tolerância, depende do nível e impacto do problema.” (Entrevistado Nível 1)

“É, são sim. Na verdade, até demais. Por que uma coisa é você cometer um erro, outra coisa é você ficar constantemente falhando por não cumprir alguma coisa que tá determinada. Então, acho que sim. Eles são até demais.” (Entrevistado Nível 2)

Fica evidente a disparidade de pensamentos com relação à tolerância dos líderes. Essa discrepância pode indicar níveis diferentes de Aversão à Incerteza entre os níveis hierárquicos, assunto este que será discutido à frente.

Ainda que haja discordância entre níveis com relação a certos pontos, fica evidente a importância relacionada ao Apoio da Alta Administração na organização estudada.

6.1.2 Foco no Cliente

O Foco no Cliente e sua plena satisfação devem ser sempre o objetivo buscado por todos os membros dentro de uma organização (MARTÍNEZ-LORENTE; DEWHURST; DALE, 1998). Esse foi o princípio que recebeu maior nota média dentre todos, sendo reconhecido como o mais importante por 70% dos entrevistados. Sendo o único em que não foram observadas diferenças entre os níveis hierárquicos.

Durante o período que o pesquisador esteve na empresa, pôde observar o atendimento e acompanhamento de dois clientes que foram até a empresa para resolverem problemas de qualidade ligados a produtos.

O primeiro era de um cliente de menor importância, que fez sua primeira visita à fábrica e passou apenas um dia na empresa. Este cliente tentava entender se os problemas apresentados pelos produtos eram provenientes da fábrica ou devido a condições de uso posteriores. Foi designada uma equipe com operadores e analistas das áreas de qualidade e de vendas. Essa equipe acompanhou, junto aos dois representantes do cliente, todo o processo de abertura e análise dos produtos problemáticos. Durante todo o processo ficou claro o foco dispensado pelos funcionários da empresa para atender da maneira mais satisfatória possível todos os questionamentos dos representantes do cliente.

O segundo cliente atendido durante o período em que o autor esteve na organização, se tratava do maior comprador de produtos da empresa em termos de volume. Seu representante já conhecia todos os funcionários da área, pois é uma visita que costuma ocorrer de tempos em tempos. Nesse caso, a área de engenharia da qualidade foi envolvida em todos os seus níveis, desde o diretor até analistas. O cliente passou três dias alocado na empresa com o intuito de observar o andamento das atividades de qualidade e o desenvolvimento de novos processos. Nesse caso, a importância dada ao cliente foi ainda mais clara, devido ao alto volume de compras.

Além desses fatos observados, algumas entrevistas deram maiores detalhes de como esse princípio é tratado nas diferentes áreas da empresa.

“Aqui eu monitoro o mercado, monitoro campo, as rejeições de linha e internas. Baseado nisso, a gente tem grupos e reuniões com o pessoal técnico de engenharia que fazem avaliação para melhorar o produto e corrigir o defeito que a gente encontra. Nesse sentido sim, sempre baseado em fatos e de olho no cliente.” (Entrevistado Nível 1)

“O comportamento desses produtos no teu cliente é monitorado praticamente online. Tem clientes nossos aqui, que tem a linha direta com a gente. Rejeita um produto ou outro na linha deles, nós já ficamos sabendo aqui e já tomamos ações. E essas informações, que vem desses clientes, são sim usadas para melhorar esse produto constantemente. [...] Por exemplo, o índice de rejeição do nosso produto na linha de montagem do nosso cliente.

Isso não é algo nos definimos, já é definido pelo cliente nosso. Hoje é 100 ppm e nós temos que trabalhar aqui dentro para alcançar isso. Esses 100 ppm é o índice de rejeição que nosso produto pode apresentar na fábrica do cliente. Internamente depois, eu desmembro isso em algumas metas internas: meta de desenvolvimento de novos produtos, de melhoria das rejeições internas e tudo mais.” (Entrevistado Nível 2)

“O cliente entra em contato com o departamento de pesquisa e a pesquisa começa a avaliar as informações. Começa a pesquisar para ver se consegue fazer um produto dentro daquela faixa de mercado. Depois, vem pra engenharia de produto, de processos e depois para a qualidade que tem que estar sempre junto também nas etapas. E com isto, a empresa tem mantido Foco no Cliente sempre.” (Entrevistado Nível 3)

Observando alguns processos críticos da empresa e conversando com funcionários, soube de um trabalho de *six sigma* realizado em um desses processos que foi empreendido a pedido de um cliente. A redução dos erros do processo só foi possível através da troca de informações e cooperação junto ao cliente.

Diante dos fatos aqui expostos, não há dúvidas que o Foco no Cliente é o princípio com maior importância para os membros da empresa estudada.

6.1.3 Relacionamento com Fornecedores

O Relacionamento com Fornecedores é fundamental para assegurar a qualidade. Esse relacionamento deve ser pensado no longo prazo, colaborativo e a qualidade oferecida deve ser mais importante que o custo (SINHA et al., 2013). Assim como houve uniformidade em considerar o princípio anterior como o mais importante, também houve neste caso, porém para considerá-lo como o princípio de menor importância. O motivo para esse resultado talvez seja o baixo contato que há entre engenharia da qualidade e fornecedores na organização. Dentre todos os entrevistados, somente um confirmou que tinha contato direto com fornecedores.

Ainda que tenha havido uniformidade na escolha deste princípio como o menos importante, duas afirmações do formulário causaram divergências entre os níveis.

A primeira questão que levou a divergências foi: “Fornecedores com ‘status’ são privilegiados”. Neste quesito, os entrevistados dos níveis 1 e 3 concordaram que não há privilégios para fornecedores que detêm certo *status* no mercado.

“Amizade não tem, mas se você conversa com ele durante anos, você sabe de onde ele é, pergunta como está indo o negocio, mesma coisa com o cliente. Ele tem meu celular, eu tenho o celular dele, mas isso não quer dizer nada que ele é meu amigo. Mas é importante lembrar que tem um sorriso, tem um vínculo depois de anos, mas com certeza é uma relação formal. [...] O que acontece é que temos fornecedores exclusivos de algumas peças, e aí a gente acaba ficando na mão desses caras. Então aí, eles tem um certo privilégio, porque eles já têm o ferramental, o know-how de como fazer uma determinada peça que não é uma commodity. Então, talvez eles sejam priorizados num próximo desenvolvimento de um item novo, mas não encaro que eles tenham privilégios.” (Entrevistado Nível 1)

Entretanto, os participantes do nível 2 possuem um sentimento de que há fornecedores que detêm certos privilégios, ainda que seja somente uma percepção.

“Acaba acontecendo, a gente tem fornecedor antigo. Por exemplo, o fornecedor de ferramentas, o vendedor vem aqui e cumprimenta muita gente. Tem cara que estudou comigo e vem aqui como vendedor, quando vem aqui conversa e tal. Mas, como isso interfere na negociação eu não sei.” (Entrevistado Nível 3)

A segunda afirmativa que gerou divergência de opiniões foi com relação ao foco de relacionamento que a empresa espera: “Nós estamos mais interessados em desenvolver um relacionamento de longo prazo com fornecedores do que reduzir preços”. Nesse sentido, os indivíduos do nível 3 acreditam que a empresa tem buscado valorizar a redução de custos frente ao relacionamento de longo prazo. Vale ressaltar, que os níveis 1 e 2 também indicaram resultados nessa direção, porém com notas mais moderadas.

“Sendo bem, bem, bem sincero, a gente está muito preocupado com o preço. Tem que reduzir o preço, porque a gente tem que sobreviver mesmo.” (Entrevistado Nível 1)

“Cara, é difícil. A minha percepção é de que não. Nós trabalhamos bastante com a redução de preço de item fornecido. Mas ao mesmo tempo, eu vejo fornecedores aqui que sempre são os mesmos e exclusivos. Então eu fico na dúvida” (Entrevistado Nível 2)

O fato de funcionários ligados a qualidade possuírem pouco contato com os fornecedores pode ser um indicio de que a empresa, realmente, preze pelo custo ao invés de um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores.

Por outro lado, a empresa possui um documento denominado Manual da Qualidade do Fornecedor Global, no qual são especificadas todas as exigências, sistemas de gerenciamento, modelos de avaliação, medição e análise que seus fornecedores devem apresentar para serem aptos ao fornecimento de materiais e componentes de seus produtos, indicando a preocupação com a qualidade de seus fornecedores.

6.1.4 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos deve ser voltada para o *empowerment* dos trabalhadores, trabalho em equipe e focada em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal (DELIĆ et al., 2014). Esse princípio obteve a terceira maior média entre os participantes do estudo, indicando a importância dada por eles para a gestão da força de trabalho.

Embora as notas tenham ficado próximas entre os três níveis, o nível 3 possuiu notas ligeiramente mais altas. Esse fenômeno pode estar ligado ao fato de os funcionários deste nível possuírem contato direto com os operadores da fábrica, tendo a necessidade de desenvolver mais este princípio.

Um exemplo pôde ser observado no terceiro dia de empresa. Um dos operadores da produção fez reclamações a um dos analistas sobre seu instrumento de trabalho. Segundo o operador, seu instrumento deveria ser substituído pois já não funcionava plenamente. Ao analisar o instrumento, o analista constatou certo exagero no pedido, porém, por se tratar de algo simples, conversou com o encarregado pela linha sobre a possibilidade de troca. Esse por

sua vez informou-lhe de que não haveria problemas e que faria a requisição de um novo instrumento. Essa pequena atitude serviu para mostrar a importância do operador, além de fornecer novo significado ao seu trabalho.

Em outro momento, um dos trabalhadores foi questionado pelo autor sobre um problema de qualidade recorrente em certa operação. Não era claro se o problema provia da máquina ou do operador. Ao responder, o operador relatou que o problema estava em ambos. Segundo ele, devido ao rodízio de funcionários, certos operadores são alocados em funções nas quais possuem somente instruções suficientes para manterem o processo funcionando. Porém, quando há algum desvio, esses funcionários não adquiriram experiência suficiente para fazer ajustes ou até mesmo detectar esses desvios.

Com relação ao formulário, novamente duas afirmações produziram maior variedade de respostas entre níveis.

A primeira delas tem a ver com a estabilidade no emprego: “Oportunidade de crescimento na empresa é mais importante que estabilidade”. As notas desta resposta parecem refletir os cargos dos participantes, sendo que aqueles com cargos mais altos indicam para uma maior importância da oportunidade de crescimento, enquanto que as pessoas de níveis inferiores apontam para a maior importância da estabilidade.

“Eu com certeza prefiro o crescimento, só não vou colocar 7 pela crise que estamos vivendo, não vou ser hipócrita, é importante se manter no emprego.” (Entrevistado Nível 1)

“Eu acho que sim, é mais importante segurar o emprego do que ter um plano de carreira. Hoje está difícil ter promoção pela situação econômica do país, da empresa, acaba ficando mais difícil. Então a gente sente que em primeiro lugar está a opção de preservar o emprego, depois a opção de crescer aqui dentro.” (Entrevistado Nível 3)

A outra afirmação que causou discordância foi: “Uma rede de resolução de problemas está disponível para os trabalhadores de linha na resolução de problemas relacionados à qualidade”. Segundo os entrevistados do nível 3, a cadeia de resolução parece não funcionar da maneira que deveria quando posta em prática.

“Existe, nós chamamos de cadeia de ajuda. Ela ainda não é algo que, vamos dizer, que está formal, determinada em procedimento, mas ela

existe sim. E aí, envolve o que? Envolve toda a parte de engenharia, qualidade, principalmente engenharia da qualidade e de processos. Quando tem algum problema um pouco mais complicado em relação a qualidade, essas áreas são constantemente acionadas para ajudar a produção a solucionar. E até para determinar métodos de controle, métodos de seleção quando necessário. Se aquele produto pode continuar em processo ou não.”
(Entrevistado Nível 2)

“Normalmente é hierarquicamente, vai escalonando hierarquicamente, mas o operador vem e chama a gente, não tem problema, não.” (Entrevistado Nível 1)

Como observado, a gestão dos recursos humanos parece ser relevante para os três níveis entrevistados, porém por manterem mais contato com operadores, os indivíduos do nível 3 creditam importância ligeiramente maior a esse princípio.

6.1.5 Cultura Organizacional

O envolvimento dos trabalhadores (RACHID, 2013), a melhoria contínua e o sentimento de pertença (SRINIVASAN; KUREY, 2014) são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma Cultura Organizacional voltada para a qualidade. Para os participantes deste estudo, este princípio possui importância intermediária encontrando-se no mesmo patamar que os princípios *hard*.

Ainda assim, é possível perceber a importância conferida a melhoria contínua dentre os participantes.

“A gente tem vários programas aqui dentro visando a melhoria contínua: kaizen, lean manufacturing e tudo mais. Mas temos, também, o dia a dia. A gente tem melhoria de processos e até de produto independente de grupos, muito em função do feeling que o cliente passa pra gente. As necessidades do cliente são muito rapidamente desdobradas aqui em melhorias no processo e de produto. Esse é um diferencial que nós temos.

[...] Grandes mudanças de processos partiram de algumas ideias simples dos operadores. Existem meios formais para isso, as equipes de kaizen, quando ocorrem as semanas kaizen e os treinamentos, mas no dia a dia tem funcionário participando e dando ideias. [...] Existem em alguns pontos caixas de sugestões. Mas geralmente, essas ideias são discutidas nas reuniões de célula, basicamente ali entre os supervisores de produção e os outros funcionários. É ali onde nascem as ideias realmente e são as melhores, as que mais se aproveitam.” (Entrevistado Nível 2)

“Essa é minha briga de 5 anos. A gente tem que tomar cuidado as vezes, né? Pelas teorias de melhoria contínua, a gente entende que quando fazemos um evento kaizen, isso não é melhoria contínua, isso é só um evento pontual. Melhoria contínua é realmente como acontece na Toyota, que se você perguntar para um operador o que ele faz, ele não vai falar pra você que ele aperta um parafuso, ele vai falar que procura uma maneira melhor de apertar o parafuso a toda hora. E isso é natural para eles. Isso para mim é melhoria contínua e isso é muito difícil. Para mim, é um outro nível de cultura, não só de empresa, mas de povo mesmo. E acho que isso a gente está um pouco longe. Então, a gente usa os eventos kaizen para divulgar essa metodologia, esse modo de pensar e tenta atingir todo mundo, mas não significa que a gente vai mudar todo mundo com isso aí.” (Entrevistado Nível 3)

Entretanto, novamente foram constatadas discordâncias de opiniões entre os níveis, em especial entre o nível 1 e os demais, em algumas afirmações.

Uma afirmação que provocou desproporcionalidade entra as respostas foi: “A relação entre chefe e subordinado é frequentemente emocional”. É compreensível que haja assimetria das notas nesse quesito, uma vez que os níveis com maior contato com operadores possuem relação mais emocional, enquanto que níveis hierárquicos mais altos possuem tratamento mais profissional ainda que não totalmente formal.

“Tem que ter certa proximidade, né? Você tem que enxergar lealdade e para isso acontecer você não está vinculado só a procedimentos, você está vinculado a um ser humano, então tem que ter um lado emocional, mas não só emocional. Tem que ter equilíbrio.” (Entrevistado Nível 1)

“A relação nossa aqui é muito boa, mas não concordo muito que é emocional, tem o lado profissional. Emocional fica muito pessoal, não é porque é amigo que você não vai chamar a responsabilidade no cara. Amigo tudo bem, mas a hora que tem que falar, tem que falar, precisa ser justo.”
(Entrevistado Nível 2)

“Aqui não tem como, né? Você sai para tomar cerveja com o pessoal daqui. Todos são muito conhecidos, muito amigos. O que a gente tenta é não misturar as coisas aqui no ambiente de trabalho. Não é porque você tem uma relação de amizade com a pessoa, que ele vai ter algum privilégio aqui dentro em relação a outra.” (Entrevistado Nível 2)

Outra afirmação na qual houve disparidade foi: “As regras de nossa organização são fixas e dificilmente quebradas”. Novamente, é possível entender que o poder da diferença hierárquica produza desigualdade nas notas. Uma vez que os níveis hierárquicos mais altos possuem maior facilidade em mudar regras e maior liberdade para adotar os próprios métodos de trabalho.

“Eu acho que se estiver embasado com números, com base em fatos, a gente consegue. Pode até demorar, mas consegue fazer alterações, talvez tivesse que ser mais rápido, realmente.” (Entrevistado Nível 1)

“As regras são fixas, mas não tão dificilmente quebradas. Somos uma empresa extremamente sistematizada, você tem procedimento para tudo, para fazer uma série de coisas. É tudo seguido sempre? Existe muita lei e às vezes o pessoal não segue.” (Entrevistado Nível 2)

“A gente é um pouco burocrático em alguns sentidos, às vezes algumas regras demoram para serem quebradas, uns paradigmas, sabe? Nós somos um pouco apegados nessas regras. Na minha opinião, só opinião, às vezes a gente acaba perdendo a oportunidade em inovação, inovação em gestão, em produto, em qualidade.” (Entrevistado Nível 3)

A partir do cotidiano observado na organização, é possível confirmar e ir além do relatado nas entrevistas. O clima organizacional é muito bom, os funcionários, independente do nível hierárquico, são muito engajados no trabalho, com muitos deles possuindo alto comprometimento com a empresa. Esse quesito pode ser reflexo de alta Aversão à Incerteza, dimensão tratada na seção seguinte, que é traduzida através de indivíduos leais e propensos à estabilidade.

6.1.6 Gestão de Processos

A Gestão de Processos é necessária para atingir e garantir alto nível de desempenho nos processos estratégicos da empresa (WRIGHT, 2013). Como citado anteriormente, este é um dos princípios *hard* do TQM, e também obteve posição de importância intermediária entre os respondentes.

Uma afirmação que chamou atenção neste princípio foi a que cita a utilização do *benchmarking* como algo usual. Todos os níveis demonstraram interesse nesta técnica ao mesmo tempo em que afirmaram que não é algo comum para a organização.

“Eu não vejo muito benchmarking aqui. Faz, mas muito pouco, já fizemos mais no passado. Não estamos por aí trocando figurinha, temos uma carência grande disso aqui.” (Entrevistado Nível 2)

“Não, infelizmente não. Isso tinha que ser uma prática nossa, mas não é. Fazemos mais benchmarking de produto, mas de processos de fabricação é pouco. Em alguns casos sim, o EIA (Engenharia Industrial Avançada) realiza, na melhoria contínua também realizamos alguma coisa. Mas, por exemplo, como tal empresa lida com RMA? Seria interessante saber, mas não vamos atrás.” (Entrevistado Nível 1)

“A gente que visita cliente, a gente até pega algumas coisas, mas nem sempre é implantado aqui. A gente tenta trazer, mas não é sempre que é bem aceito.” (Entrevistado Nível 3)

Além deste quesito, duas afirmações causaram diferenças claras entre os níveis. Em ambas, o nível 2 se destacou dos demais níveis.

Na afirmativa “nós utilizamos técnicas de prevenção de erros como as de Shingo (*Poka-Yoke*) no desenvolvimento de processos de manufatura”, os participantes do nível 2 produziram respostas menores que as dos demais níveis. Não ficou claro o porquê que os entrevistados no nível de supervisão sentem a necessidade de mais dispositivos de prevenção de erros. Talvez seja porque a cobrança por erros seja ligada diretamente a eles.

“Tem, mas muito pouco, tem muita coisa para se fazer em relação a isso, tem muita oportunidade” (Entrevistado Nível 2)

“Criamos uma identificação padrão para os Poka-Yoke, codificamos eles e começamos um trabalho de identificação. Hoje está bem estruturado isso, mas lá atrás foi um pouco na sorte. Hoje como funciona? A gente tem uma lista de todos os dispositivos à prova de erros que a gente percebe no dia a dia. A gente tenta focar naqueles dispositivos que foram desenvolvidos depois que o processo já estava em andamento, talvez não apareceu no FMEA, não pegou, então as vezes o próprio operador fala: Olha, essa garrafinha está vindo assim, não pode, vamos pôr uma travinha. Às vezes acontece do próprio operador fazer esse dispositivo. Teve caso que o operador foi lá e instalou um parafuso. A gente vai atrás dessas ideias que o próprio pessoal da linha dá e identifica para aquilo ali não morrer. Porque, às vezes, não está no manual da máquina. [...] Estamos com 162 dispositivos identificados que a gente controla.” (Entrevistado Nível 3)

Por outro lado, na afirmação “há engenheiros de outros departamentos funcionais no time de desenvolvimento de produtos”, os entrevistados de nível 2 relataram notas maiores que as dos demais níveis. Esse fenômeno pode ter raízes em duas causas distintas. A primeira delas é que o contato com outros departamentos funcionais seja realizado no nível de supervisão e, portanto, esses participantes vivenciam mais ativamente estes episódios. Por outro lado, pode indicar receio de que pessoas de outros departamentos influenciem na sua área de atuação. Nesse caso, o grau de interação (relatado como baixo pelos outros níveis) seja suficiente para esse nível, a fim de que não percam o controle sobre seu pessoal.

“Na verdade eles já definem alguma coisa quando estão fazendo o produto. Por exemplo, eles definem: ‘esta peça é estampada, aquela é usinada, a outra vem pronta do fornecedor’. Mas o que a gente quer é que eles deixem essa liberdade para o pessoal de processos, de qual melhor caminho a seguir. Quando a gente consegue colocar isso no FMEA aí participa todo mundo junto, se conversam e discutem: ‘isso aqui não vai valer a pena’. Muitas vezes já sai pronto o projeto.” (Entrevistado Nível 1)

“Infelizmente não, o que é uma pena. Eu acho que deveria ser uma coisa só, quem desenvolve o produto também desenvolve o processo de fabricação, só que aqui são departamentos totalmente separados. [...] Só quando está lançando um produto novo, faz o FMEA todo mundo junto.

Agora no desenvolvimento de produto é só o pessoal da engenharia de desenvolvimento mesmo.” (Entrevistado Nível 1)

“Te algum erro no produto? Então chamam os caras do produto para ver o que está acontecendo, até conseguir formar o processo eles vêm aqui dar apoio. Agora se estiver tudo bem, os engenheiros de produto não vêm.” (Entrevistado Nível 3)

“A gente esta trabalhando para que quando desenvolver o nosso produto, todas as engenharias estejam juntas e já se defina ao mesmo tempo: o melhor método de produção, o melhor desenho com relação a tolerâncias de design e o melhor método de controle daquilo lá.” (Entrevistado Nível 2)

Além do mencionado nas entrevistas, fica claro o maior apreço por processos dispensado pelo nível 2. Esse nível parece ser o que concede maior grau de importância aos os princípios *hard* do TQM.

6.1.7 Relatórios e Dados da Qualidade

A importância dos relatórios e dados sobre a qualidade é a de informar todos na organização sobre como esta o desempenho da gestão da qualidade. A gestão dos dados deve ser realizada através de indicadores sobre custos da qualidade e retrabalho (JACA et al., 2014).

Apesar de este princípio possuir um grau de importância médio quando observadas as notas de todos os participantes, quando dividido em níveis é possível observar desproporcionalidade. O nível 1 atribui baixa importância para os relatórios e dados, enquanto os demais níveis concedem maior importância. Neste sentido, este foi o princípio que exibiu maior divergência entre a hierarquia.

Na afirmação “os trabalhadores da produção são bem treinados no controle estatístico da qualidade”, houve respostas em dois sentidos. Alguns participantes indicaram que há relamente carência de treinamentos mais profundos para os operadores.

“Ele consegue, através da carta dele, determinar se o produto está bom ou está ruim e se tem que fazer alguma correção. Mas ele não pilota a operação dele, ou seja, ele não consegue antever que a máquina está saindo fora. Ele segue e consegue ver: ‘eu meço 3 peças de uma em uma hora, medi às 10 da manhã estava tudo bem, medi às 11 e tinha uma peça fora’. Então, tem que interromper a produção, fazer a contenção daquelas peças naquela uma hora e corrigir a máquina. Isso ele consegue. Mas o ideal, seria ele monitorar das 10 às 11 e saber para onde o equipamento dele estava indo. Isso nós não temos ainda.” (Entrevistado Nível 2)

“Podem melhorar, deixando mais bem informado através de treinamentos. Tem muita gente que dá aula para nós, explica muito bem o que está fazendo, o que terá que fazer, como segue o processo, preenche o gráfico, faz o cálculo. Mas tem uns que têm muita dúvida. Nada grave. Achar média e amplitude para colocar no gráfico, às vezes não sabe se aproxima para cima ou para baixo, mas eles perguntam.” (Entrevistado Nível 3)

No entanto, outros participantes atribuíram a carência de controle à falta de atenção dispensada pelos superiores com o preenchimento das informações.

“A gente pega muito no pé, mas o brasileiro gosta de burlar as coisas. A gente tem um gráfico lá e tem que preencher todo dia, o que ele faz? Ele preenche o dia inteiro, para ficar mais fácil. Só que como ele preencheu o dia inteiro se ele não mediu ainda? Eis a questão. Então na auditoria do sistema de gestão isso gera não conformidade. A gente pega muito no pé, eles são treinados, lógico. O pessoal da qualidade faz um trabalho fortíssimo, mas ainda acontece de não preencherem corretamente.” (Entrevistado Nível 3)

“Quando você tem o controle da produção, se você não vai lá fazer uma inspeção de vez em quando, acaba perdendo a mão. A hora que você vai procurar um gráfico ele está mal preenchido. Então, tem que ter uma sistemática, cada um deve ter a sua na área. Eu tenho a minha aqui, uma sistemática de ir lá de vez em quando fazer o levantamento das pastas. Porque o cara que é operacional hoje, você pensa que está bem instruído e foi treinado. Mas quando você dá uma pasta para ele preencher e acompanhar a qualidade, se você nunca for lá ver, uma hora ele vai achar

que não tem importância e vai parar de fazer. Tem que tomar cuidado com isso e depende da gente.” (Entrevistado Nível 2)

Como mencionado, esse os relatórios e dados parecem possuir importância média, no sentido em que não são dispensáveis, mas também não são apresentados como fatores essenciais ao desempenho. Talvez, sua principal aplicabilidade seja no acompanhamento do desempenho, indicando qual outro princípio deve receber maior atenção. Neste sentido, poderia ser entendido como um princípio auxiliar.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesta seção, são discutidos as Dimensões Culturais de Hofstede e os perfis do *Competing Values Framework* (CVF) observados na organização. A partir do formulário (Apêndice C), da entrevista semi-estruturada (Apêndice D), do questionário (Anexo A), e dos fatos observados, foi possível compreender como é a cultura na empresa. Com exceção do formulário, todos as outras técnicas de coleta foram realizadas com os níveis de diretoria, gerência, supervisão, analistas e operadores. Para as análises em níveis hierárquicos diferentes, os entrevistados foram distribuídos em quatro grupos, sendo: nível 1 (diretoria e gerência), nível 2 (supervisão), nível 3 (analistas), nível 4 (operadores).

6.2.1 Dimensões culturais de Hofstede na organização

6.2.1.1 *Distância do Poder na organização*

Segundo Hofstede (2001), a dimensão de Distância do Poder deve ser observada a partir do ponto de vista dos membros menos poderosos das instituições. A forma como estes

membros aceitam desigualdade na distribuição do poder será reflexo de alta ou baixa Distância do Poder. No Brasil o índice de Distância do Poder é de 69 numa escala de 100.

Por diversas ocasiões pôde-se constatar operadores buscando ajuda de analistas para resolverem problemas simples do dia a dia. Por exemplo, em determinada manhã, um dos auditores da qualidade informou o encarregado por uma linha na produção de que os dispositivos, nos quais o produto é transportado, estavam sujos de óleo. No entanto, o encarregado lhe comunicou que não teria tempo de limpá-los. Então, esse acionou um analista da engenharia de qualidade para que ele comparecesse a linha. Ao chegar a linha de montagem, o analista percebeu que alguns dispositivos já estavam limpos, foi então que o auditor lhe disse que quando o encarregado soube que ele iria até a linha, já providenciou a limpeza. Esse comportamento evidencia claramente a Alta Distância do Poder presente na organização.

Esse tipo de comportamento não ocorre somente entre operadores. Todas as manhãs ocorre uma reunião no escritório com supervisor, analistas e auditores da qualidade. Esta reunião tem o objetivo de alinhar as prioridades do dia. Primeiramente o supervisor faz perguntas sobre o andamento das atividades e, em seguida, passa pessoa por pessoa perguntando quais problemas estão analisando, apontando ações e prazos que devem ser seguidos. A palavra é do supervisor a todo o momento e os outros integrantes da reunião só participam quando solicitados. Além disso, alguns integrantes utilizam o momento para cobrar o andamento de atividades de outros, se utilizando da figura do supervisor presente.

Durante as entrevista também foi possível constatar indícios de alta Distância do Poder. Como, por exemplo, a necessidade dos subordinados em saber o que deve ser feito.

“Os funcionários não trabalham pela ação corretiva, quem dá a ação corretiva é a chefia, eles até ajudam, mas não parte deles fazer isso. Se acontece algum problema na linha o mestre, o supervisor ou o gerente entram com as ações corretivas. [...] O operador ele pode ajudar, mas não vai ser ele que vai decidir. É de cima para baixo.” (Entrevistado Nível 3)

Apesar de alguns entrevistados entenderem a necessidade dos operadores serem donos dos seus processos, eles sabem que na prática, nem sempre é isso que ocorre.

“Desde 1996 ou 1997 quando nós fomos certificados pela ISO. A responsabilidade pela qualidade do produto é do operador da operação.”

[...] Esse é um projeto que nós temos agora para 2017. De envolver mais esse líder direto na transmissão e, também, em tentar agir em cima dos problemas.” (Entrevistado Nível 2)

Além disso, a relação entre subordinado e chefe, em especial no nível operacional, é bastante emocional, e o líder nessa situação pode ter dificuldades em obter a opinião de seus subordinados, uma vez que esses apresentam certo grau de medo em contrapor sua opinião.

“Ele procura incentivar, às vezes o pessoal fica meio assim, mas ele procura sempre estar incentivando. Porque quem trabalha ali, no dia a dia, às vezes conhece mais da máquina do que ele, que só está passando. Então ele procura estar sempre perguntando: ‘O que você acha de alguma melhoria, o que você acha que tem que fazer aqui no seu posto de trabalho?’ Em relação a tudo, até se ele percebe alguma coisa sobre a gente mesmo, às vezes a pessoa está naqueles dias meio caída, daí ele vem, ele pergunta, sabe? Ele te dá conselhos.” (Entrevistado Nível 4)

“Nosso chefe é muito unido com a gente, ele ouve bastante a gente. Toda semana tem reunião, uma hora de reunião, fica aqui em cima, pergunta se tem alguma dúvida, alguma sugestão.” (Entrevistado Nível 4)

“Existe sim, até pela idade e tempo de casa da alta gestão e de alguns supervisores e gerentes. Algumas pessoas ficam um pouco inibidas de questionar a posição que o líder coloca. Isso ainda existe. Nós estamos tentando quebrar esse paradigma. Até porque, a visão que estamos tentando colocar é que a decisão é muito mais segura quando é compartilhada e consensual.” (Entrevistado Nível 2)

“O pessoal que é diretamente abaixo de mim é bem aberto, mas já tive casos de ouvir que o pessoal da produção tem medo da gente. Às vezes as pessoas têm ideias, tem sugestões e acabam não abrindo, né? Isso tem, não é muito, mas tem. Às vezes que a gente conversa com o pessoal em reunião a gente fala: ‘nós estamos aqui como funcionários iguais, nós somos funcionários’. Existe uma hierarquia, mas não quer dizer que você está proibido de falar com algumas pessoas.” (Entrevistado Nível 2)

Outro ponto relativo a esta alta distância é a valorização do trabalho administrativo frente ao operacional.

“Quando abre uma oportunidade para trabalhar no escritório, na qualidade, eles falam para gente entregar o currículo lá: ‘faz uma entrevista, quem sabe você passa’.” (Entrevistado Nível 4)

Diante do exposto, fica claro a alta Distância do Poder observada na empresa pesquisada.

6.2.1.2 Individualismo versus Coletivismo na organização

Os polos Individualismo e Coletivismo estão relacionados com o grau em que um sujeito está predisposto a agir como indivíduo em contraste a agir como parte de um grupo (HOFSTEDE, 2001). O Brasil possui nota 38 na escala de Individualismo, indicando uma sociedade coletivista.

Embora a empresa apresente, como um todo, características mais coletivistas. Dentro do escritório o ambiente apresenta taxas mais elevadas de Individualismo. Isto pode indicar a necessidade de trabalhar sobre tarefas específicas. Dois fatos observados chamam atenção nesse sentido.

Todos os funcionários do escritório possuem 1 hora e 30 minutos de almoço. Eles almoçam juntos durante 30 minutos e em seguida se dirigem ao escritório, onde cada um senta em sua mesa e aproveita o tempo restante da maneira que melhor lhe agrada, seja mexendo no celular, seja ouvindo música, mas sempre sem manter relação com os outros membros. O oposto disto foi observado entre os operadores, logo após almoço eles se juntam para conversar e interagir entre eles.

Outra diferença constatada foi com relação às máquinas de café. Há diversas delas espalhadas pela fábrica e não é incomum ver grupos reunidos ao redor delas tomando café e conversando. De maneira distinta, no escritório não se presenciou em nenhum momento pessoas tomando café juntas. Cada indivíduo retira seu café e se dirige para sua mesa logo em seguida. Pode ser reflexo da presença dos superiores no local e receio de passarem uma ideia de que não estão trabalhando.

Ainda assim, existem alguns rituais e comportamentos que indicam Coletivismo dentro do escritório. Todas as manhãs, por exemplo, os analistas chegam a área e cumprimentam todos aqueles que já estão no local. Vão de cadeira em cadeira, cumprimentando todos, inclusive gerente e diretor. Além disso, alguns costumes indicam Coletivismo entre grupos dentro da mesma organização. Esses comportamentos são comuns, porém podem ser prejudiciais à empresa. A cultura departamental ainda parece ser forte.

“Acaba ocorrendo muita departamentalização, o importante é o meu setor estar bom e não me importa o seu, sabe? O importante é eu produzir aqui, mas você está se ferrando ali.” (Entrevistado Nível 3)

“Se o meu problema for jogar para você, se a solução for jogar para você, às vezes, está bom. Eu acredito que o problema de um é o problema de todos. Deveria ser assim, de forma generalizada, mas ainda não é. E não que seja fácil também, não estou culpando as pessoas. É difícil, você tem os seus indicadores e você vai ser cobrado por estar verde ou vermelho.” (Entrevistado Nível 2)

Todos os entrevistados indicaram preferência por um sistema de bonificação compartilhado, ao invés de um que beneficie metas individuais.

“Eu acho que tem que ser geral, né? Porque na verdade a empresa trabalha desigual, vamos dizer assim, cada setor é diferente, em alguns é mais fácil de produzir. Se você começar a fazer por setores você vai prejudicar alguém, né? Então quando um produtor não tem um maquinário ideal para ele produzir ele acaba sendo prejudicado em relação ao outro que tem uma condição melhor.” (Entrevistado Nível 4)

“Eu acho que tem que ser igual, porém tem algumas ressalvas aí. Por exemplo, o cara faltou, eu acho que tem que ser descontado, a partir de 3 dias desconta.” (Entrevistado Nível 3)

Por vezes, foi possível perceber que certos relacionamentos prevalecem sobre as tarefas e as hierarquias.

“As pessoas aqui dentro, compartilham diversos aspectos da vida. E às vezes, você faz a coisa funcionar por causa das relações pessoais e não porque tem uma hierarquia. O que manda aqui são as relações pessoais.” (Entrevistado Nível 2)

6.2.1.3 Masculinidade versus feminilidade na organização

Segundo Hofstede (2001), em sociedades chamadas masculinas os papéis de gênero são distintos, possuindo homens focados no sucesso material e mulheres focadas na qualidade de vida. Por outro lado, em sociedades chamadas femininas esses papéis se sobrepõem. No Brasil a pontuação de Masculinidade é de 49 pontos, mostrando uma sociedade que ora apresenta características de um perfil ora de outro.

Nesta dimensão cabe ressaltar dois aspectos importantes observamos na empresa estudada. Ainda que o clima organizacional seja feminino, no sentido em que os há poucos conflitos internos e quando há são resolvidos através de negociação, na medida em que os respondentes apresentavam graus hierárquicos mais altos, apresentavam, também, maior apreço pelo trabalho e pela carreira, indicando maiores níveis de Masculinidade.

“Quem trabalha 14, 15 horas não precisa dizer que o trabalho é muito importante. Então o trabalho está bem em cima aí.” (Entrevistado Nível 1)

“Eu sempre tive oportunidade de crescimento aqui dentro, mas porque eu busquei.” (Entrevistado Nível 2)

“Eventualmente a gente tem que ser mais enérgico, né? Se a gente vê que não tem capacidade e tem que atingir meta, a gente começa a pressionar realmente para que ele atinja o que ele tem que atingir.” (Entrevistado Nível 1)

“O trabalho aqui é extremamente desafiador, não tem rotina. Tem algumas coisas que você tem que estar fazendo todos os dias, mas é gratificante quando você consegue melhorar um processo, consegue encontrar e solucionar um problema antes que ele atinja o seu cliente.” (Entrevistado Nível 2)

É natural que níveis hierárquicos superiores apresentem maior nível de Masculinidade, uma vez que essa dimensão tem foco em atingir metas.

O segundo aspecto observado na empresa estudada foi que, independente do nível hierárquico, os participantes mais jovens e com menor tempo de empresa apresentavam alta Masculinidade em suas entrevistas.

“Antes de entrar aqui, eu queria muito trabalhar aqui, né? É uma fábrica grande, oportunidade no mercado, o salário era razoável. Quando entrei aqui, entrei no ‘turnão’, trabalhava só de sábado e domingo. Depois de um ano teve plano de carreira e eu passei para a semana. Mas foi interesse meu mesmo, eu queria muito trabalhar aqui, porque eu achava que era uma empresa interessante, sabe? Interessante para crescer. [...] Eu opero uma máquina, se você aprender, você cresce salarialmente na empresa pelos seus méritos. Mas, eu acho que falta um pouco disso na parte feminina da empresa. Porque tem um pouco de preconceito. Não de a gente fazer as coisas erradas, porque eu sei. Eu sei tirar falha, eu sei fazer várias coisas, mas não tem reconhecimento de salário por isso.” (Entrevistado Nível 4)

“Meta individual, na minha opinião, é muito importante. Você puxa o cara para desenvolver ele, mas acaba prejudicando o trabalho em equipe talvez. [...] eu queria crescer profissionalmente estava no terceiro ano da faculdade de produção e aqui tem de tudo. Se você é um engenheiro de produção, aqui você aprende o que quiser. Então o tamanho, o nome e a força da empresa, né? Acho que isso tudo me chamou muito a atenção.” (Entrevistado Nível 3)

Em contrapartida, funcionários mais antigos apresentam claros comportamentos de cultura feminina.

“Às vezes eu estou trabalhando em uma máquina e eu vejo que a pessoa está meio caída. Aí, eu vou lá, no tempo ali que da e falo assim: ‘vim te dar um abraço’. Pego e dou um abraço. A pessoa não entende nada e pergunta: ‘por que você me deu um abraço?’ Eu falo: ‘porque estava com vontade de te abraçar, ué!’ Isso é muito importante.” (Entrevistado Nível 4)

Além deste fato, durante as entrevistas e a observação, os indivíduos que apresentaram maior grau de Masculinidade eram mulheres. Ainda que o próprio Hofstede (2001) faça a ressalva de que o gênero tratado nessa dimensão não tenha ligação somente ao sexo biológico, é importante questionar se, na sociedade atual, devemos continuar assumindo papéis para os

diferentes gêneros dentro das organizações. Talvez, seja interessante evoluir no entendimento das diferenças entre juventude *versus* experiência. Principalmente em uma realidade empresarial, na qual o conflito entre gerações vem sendo tão claro.

6.2.1.4 Aversão à Incerteza na organização

Aversão à Incerteza é entendida por Hofstede (2001) como a medida em que os membros de uma organização se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas. Dentre todas as dimensões, essa é a que apresenta maior nota na sociedade brasileira, obtendo 76.

Novamente há um grau de desigualdade entre os níveis neste quesito. O nível 1, principalmente, apresenta menor intensidade de Aversão à Incerteza. No entanto os outros níveis são extremamente apegados a regras e normas. Essa constatação esta em acordo com o relatado por Kekäle, Fecikova e Kitaigorodskaja (2004).

“Eu pessoalmente gosto muito de números, gosto de embasar minhas justificativas em fatos. Mas às vezes tem decisões que você acaba não tendo a quantidade de fatos suficientes, aí você tem que fazer associações. Por exemplo, esta semana teve um cliente que me devolveu dez peças e a gente não tem nenhum registro do que aconteceu, então eu tive que associar. Peguei um produto similar que a gente tem há muito tempo no mercado para tentar entender o que aconteceu. Não é o mesmo produto, mas é da mesma família, as aplicações são semelhantes. Então você faz umas associações que não são exatas 100% do tempo.” (Entrevistado Nível 1)

“O nosso ramo não é um ramo que exige da imaginação extrema dos nossos funcionários para produzir algo. Nosso produto já chega para a produção quadradinho, prontinho. Então, você tem um processo a seguir, um passo a passo. O grande problema de você quebrar as regras, é que você pode estar quebrando uma regra, não ter testado aquela insubordinação e aquilo virar um problema muito grave para o nosso cliente final. Até para

quebrar regras nós temos regras. Nós temos o nosso procedimento de desvio interno, que quando alguma coisa vai ser feita fora do procedimento normal. Pelo menos algumas áreas chave devem ser comunicadas para verificar se não vai haver nenhuma problema relacionado àquela quebra de regra. Então, eu particularmente acho que deve seguir o que está escrito. Se depois, o que está escrito não é bom, a gente adequa.” (Entrevistado Nível 2)

“Eu acho que ainda até faltam algumas regras, sabe? Ainda faltam muita coisa, sabe? Eu acho que tem muita gente, que precisa ser ainda orientada a trabalhar em equipe e a respeito de EPI, de muitas coisas, sabe? No geral mesmo, porque às vezes o pessoal é meio folgado, algumas pessoas não respeitam as regras. Acho que o pessoal deveria levar um pouco mais a sério, entendeu?” (Entrevistado Nível 4)

A alta Aversão à Incerteza também pode ser conferida pela alta lealdade a organização e tempo de duração no emprego.

“Há 14 anos atrás, tinha bastante oportunidade de emprego em São Carlos e como eu era novo, tinha 19 anos, optei pela empresa porque o pessoal falava que tinha mais estabilidade.” (Entrevistado Nível 4)

“O que eu queria era estabilidade de emprego. Então eu vim trabalhar aqui e depois me aperfeiçoei na minha profissão dentro da área. Eu tive outras propostas em empresas menores, até teria um cargo maior, mas pensei que trabalharia em uma empresa menor. Tanto é que depois de certo tempo ela fechou e aqui está funcionando até hoje, então eu fui para o lado certo.” (Entrevistado Nível 3)

“Eu sinto orgulho em grande nível em várias pessoas aqui. Até porque, nós estamos falando de uma média de tempo de casa alta, para empresas de alto nível. Inclusive tenho alguns amigos que me falam: ‘não, mas você é louco, 18 anos no mesmo lugar’. Cara, eu nunca tive a necessidade de sair. Sempre tive desafios novos aqui dentro, já passei por pelo menos seis áreas. Sempre fui reconhecido em cada um dessas áreas, financeiramente inclusive. Então, eu não senti necessidade de ir para o mercado e começar novamente minha carreira. Eu comecei minha carreira aqui dentro um monte de vezes. Mas eu sinto sim um orgulho,

principalmente da liderança, dos líderes que a gente tem aqui hoje, de média liderança para cima.” (Entrevistado Nível 2)

Esse sentimento de pertença e de lealdade é corriqueiro nos diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa. É claro que há variação entre os níveis, mas a média é positiva.

6.2.1.5 Orientação de Curto versus Longo Prazo na organização

O polo Orientação de Curto Prazo pode ser compreendido como respeito as tradições, preservação da identidade e cumprimento das obrigações sociais. Seu polo oposto reflete as virtudes orientadas para recompensas futuras (HOFSTEDE, 2001). O Brasil possui pontuação de 44 pontos, estando em uma posição intermediária.

Esta foi a dimensão menos palpável e, portanto, mais difícil de ser reconhecida na empresa. Ainda assim, foi possível observar alguns elementos que levaram a conclusão aqui apresentada.

Durante o período, pode-se presenciar por algumas vezes a discordância entre a área da qualidade e da produção com relação a uma linha específica. A linha de produção ainda não havia sido auditada pela qualidade e, sendo assim, não deveria montar nenhum produto. Mesmo sabendo disso, por algumas vezes a produção tentava se utilizar da linha. Essa ânsia por produzir e atender somente as próprias metas é claro sinal de Orientação de Curto Prazo.

Além disso, durante as entrevistas os níveis 2, 3 e 4 apresentaram mais preocupação com a linha operacional da empresa do que com sua posição de mercado.

“Infelizmente o produto nosso hoje é encarado, pelos nossos clientes, como uma commodity, ou seja, nós não determinamos o preço que queremos vender. Em cima disso, se nós não tivermos excelência de processos em redução de custos, eu não consigo me posicionar bem no mercado.” (Entrevistado Nível 2)

“Eu acho que o fordismo, às vezes, está no meio. Acho que de gerente pra cima até compreende legal essa questão, mas no nível médio, de supervisão, ali o pessoal é produção na veia.” (Entrevistado Nível 3)

Entretanto, nas entrevistas com o pessoal do nível 1 já é possível constatar visão de longo prazo.

“O fato de decidir trabalhar em determinados mercados, faz com que a gente tenha uma pior forma de produzir, entendeu? Se eu fosse o diretor para onde eu acho que teria que olhar agora? Como diretor eu acho que tinha que olhar mais a posição do mercado, o jeito de produzir deixa para o pessoal operacional.” (Entrevista 10)

“Na nossa política a gente fala de sustentabilidade e a sustentabilidade é uma balança. Para eu me manter sustentável tenho que ter a parte operacional funcionando e ganhando dinheiro, por outro lado, para eu ganhar dinheiro eu preciso vender os produtos e ter um certo mercado. Então o que a gente faz aí é pegar as nossas pernas e ter solidez interna operacionalmente falando, que mira o financeiro e ataca os mercados. De maneira que isso seja mantido, o primordial é ter uma estrutura econômica e financeira sólida e trabalhar nos mercados da maneira que isso se sustente. No passado já chegamos a ter o pensamento de vamos vender, abocanhar o mercado. Hoje estamos mais seletivos, a gente precisa do mercado, queremos o mercado, mas de tal maneira que a gente sobreviva.” (Entrevistado Nível 1)

Contudo, o fato de pessoas do nível 1 estarem psicologicamente em um campo diferente dos demais níveis, já é uma evidencia de que a empresa como um todo possui uma orientação maior para o curto prazo. Ainda que, assim como observado na sociedade brasileira, a distância entre um polo e outro não seja tão grande.

6.2.1.6 Indulgência versus Restrição na organização

Esta dimensão analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades indulgentes permitem a satisfação livre dos desejos e necessidades humanas básicas. No seu polo oposto, as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. A sociedade brasileira apresenta 59 pontos, sendo, por isso, indulgente.

Assim como observado na dimensão de Individualismo *versus* Coletivismo, essa dimensão apresentou diferenças significativas, não somente entre níveis, mas principalmente entre escritório e fábrica. O clima na fábrica é claramente indulgente, enquanto que o escritório é restritivo.

“A gente vem trabalhar e tem que procurar fazer amizade. Se não gosta tudo bem, mas não precisa ter inimizade com o outro, né? Eu acho que um grupo que tem uma certa amizade, ali tudo trabalha bem, ali tudo flui bem, né?” (Entrevistado Nível 4)

“Eu sou feliz. A maioria do pessoal é feliz aqui, tem bastante tempo de casa, se não gostassem de trabalhar aqui já teriam ido embora, né? Porque empresa é desse jeito, é rigorosa para trabalhar, você tem que cumprir as normas. Então quem estudou e quer trabalhar na área é isso aí. Como já estou aqui há muito tempo, já conheço todo mundo é muito fácil para eu trabalhar.” (Entrevistado Nível 3)

“Às vezes eu me considero infeliz por achar que poderia ser mais eficiente, por achar que às vezes eu patino demais, não dou o resultado que eu achava que tinha que dar. Então, às vezes, fico chateada com essas coisas. Por ver a avalanche de coisas que estão vindo, eu tenho que dar fluxo para isso e não consigo. Isso gera uma certa ansiedade. Eu acho que muito da felicidade tem a ver com autonomia, com a sua condição de pilotar, pelo sim ou pelo não, você está no controle e isso acho legal. Aqui a gente tem a capacidade de pilotar muitas coisas, só que as vezes eu me acho meio impotente, aí eu fico chateada.” (Entrevistado Nível 1)

Quando confrontados com a questão “qual a ordem de importância que você dá para trabalho, família, amigos, tempo de lazer e religião?”, os participantes de níveis mais altos

frequentemente davam maior importância ao trabalho em comparação com os participantes de níveis mais baixos.

Além disso, as atitudes observadas na fábrica e no escritório, principalmente no tocante a normas sociais, são opostas. Na fábrica as normas sociais são mais frouxas e há menor disciplina moral, as pessoas brincam umas com as outras com maior frequência do que o observado no escritório.

6.2.2 Perfis culturais da organização

Para aprofundar no entendimento da Cultura Organizacional e fornecer maior suporte às evidências relatadas na seção anterior, foi utilizado o instrumento de avaliação da Cultura Organizacional (Anexo A), desenvolvido por Cameron e Quinn (2006).

Todos os participantes das entrevistas preencheram o questionário a fim de que fossem identificados tanto, o perfil geral da empresa quanto o perfil por níveis. Sendo assim, o resultado obtido do perfil geral da empresa pode ser observado na Figura 21.

Figura 21 – Perfil cultural da empresa estudada

Cada uma das linhas do quadrado da figura representam 10 pontos na escala do modelo. Portanto, o perfil hierárquico obteve pontuação pouco maior que 30, enquanto o perfil *adhocrático* obteve pontuação pouco menor que 20.

Pode-se observar que o perfil dominante na empresa é o perfil hierárquico. Esse perfil possui foco no ambiente externo e ênfase na estabilidade e no controle. Possui como critérios de eficácia o controle e a eficiência através de processos. Uma característica importante é o destaque dispensado à programação ajustada e ao baixo custo de produção (CAMERON; QUINN, 2006).

O perfil hierárquico é condizente com o setor em que a empresa está situada. Tendo seu produto tratado pelo mercado quase como uma *commodity* e com procedimentos de trabalho muito bem definidos.

A nota relativamente alta para o perfil de clã também é condizente, uma vez que nesse perfil a colaboração é o guia chave. O compromisso com a organização e com seus valores são critérios críticos que puderam ser observados na empresa.

Por fim, em menor escala estão os perfis de mercado e *adhocrático* evidenciando o que foi mencionado anteriormente de que o mercado em que a empresa atua não é regido por grandes inovações.

Ao compararmos este perfil às dimensões observadas, pode-se encontrar congruências. Por exemplo, a alta Aversão à Incerteza constatada parece estar de acordo com as características aqui apresentadas. Uma organização com alta Distância do Poder também poderá auxiliar no controle e na estabilidade. A liderança desse perfil tende a ser coordenadora, o que está em concordância com o perfil feminino observado. De maneira geral, o perfil parece representar bem a empresa estudada.

Com base nos perfis culturais observados em cada nível, foram elaborados os gráficos apresentados na Figura 22.

Assim como o observado utilizando as Dimensões Culturais, pode-se notar que, com exceção do nível 1, não há grandes diferenças culturais dentro da empresa estudada. A discrepância maior do gráfico do nível 2, deu-se devido a um entrevistado que atribuiu notas muito altas ao perfil hierárquico, distorcendo assim, as notas deste nível. Pode-se observar

que os gráficos dos níveis 3 e 4 são muito semelhantes, provavelmente devido a proximidade entre estes dois níveis.

Figura 22 – Perfis culturais por níveis hierárquicos

Com relação ao gráfico do nível 1, é possível perceber que possui formato diferente dos demais. O foco apresentado por esse gráfico está direcionado à flexibilidade. Pode-se compreender isso, uma vez que os participantes deste nível ocupam cargos que não possuem tarefas predeterminadas, além de terem apresentado níveis menores de Aversão à Incerteza.

O perfil do nível 1 ficou entre a cultura de clã, que possui compromisso com o desenvolvimento humano e criação de times e o perfil *adhocrático*, que possui como valores a inovação e a visão empreendedora (CAMERON; QUINN, 2006). Mais uma vez, esse perfil se encaixa com as posições que os respondentes ocupam na empresa.

A abordagem pelo CVF nos fornece resultados menos profundos que a abordagem das Dimensões Culturais. Porém, serve para validar os resultados obtidos pelo outro método, visto que ambas as abordagens parecem aportar resultados consonantes.

6.3 RELACIONAMENTOS ENTRE PRINCÍPIOS DA QUALIDADE E CULTURA

Nesta seção são discutidos os relacionamentos observados entre os sete princípios da qualidade e as seis Dimensões Culturais. Alguns destes relacionamentos são mais claros e, sendo assim, mais simples de serem explicados racionalmente. No entanto, algumas relações permaneceram incertas. Neste caso, há duas opções. A primeira é de que é preciso maior tempo de observação e convívio na organização para explorar e aprofundar o conhecimento sobre os relacionamentos. A outra possibilidade é que existam alguns princípios que não possuem relacionamentos com alguma dimensão ou polo específico.

No princípio de Apoio da Alta Administração, pôde-se evidenciar maior influência de duas principais dimensões. O alto grau de Distância do Poder faz com que os membros de menores níveis tolerem e entendam como normal a desigual distribuição do poder, enxergando no líder uma pessoa mais apta para a tomada de decisões.

“Geralmente o líder tem mais informação sobre os problemas, e a gente completa, né? Para auxiliar na decisão. Geralmente ele pergunta para a gente o que aconteceu, como que aconteceu e a gente acrescenta informações. Assim, ele toma a decisão com a informações que a gente passou.” (Entrevistado Nível 3)

A Alta Aversão à Incerteza também é outra importante dimensão para esse princípio. Entretanto, como os membros de níveis mais altos têm a necessidade de tomar decisões estratégicas, esses apresentaram menores graus nesta dimensão.

“A organização tem uma cultura interessante, ela não é engessada, travada. Ela dá abertura para criação, ela permite muitas vezes que a gente questione as coisas e que a gente proponha e demonstre que aquilo é melhor. Teve colegas meus que saíram daqui, foram para outra empresa e lá é totalmente o oposto daqui. Uma estrutura meio estatal, em que você não consegue fazer muita coisa. Aqui não, aqui existe abertura e eu valorizo isso pela minha característica de inventor.” (Entrevistado Nível 1)

“É importante a intuição, porque talvez gere criatividade, coisas novas, você também não fica tão estático, que inibiria o crescimento.”

(Entrevistado Nível 1)

Com relação ao Foco no Cliente, apesar de constatado que o escritório é um ambiente mais individualista que a fábrica, a empresa, como organização, mostrou-se essencialmente coletivista no que se refere ao Foco no Cliente. Esse princípio está profundamente enraizado nos membros, quase como uma “programação mental” (HOFSTEDE, et al., 2010). E ainda que existam subculturas coletivistas internas entre departamentos, todos convergem para os mesmo objetivos.

“Eu acho que cada um na sua área tem o seu objetivo, que no final os objetivos se convergem e isso é bom. Porque tem que ter essa visão multidisciplinar, então tem que ter um cara olhando custo, outro olhando entrega, outro olhando qualidade, mas tudo isso no final acaba se convergindo. Cada um olha o seu aspecto, focado na sustentação do negócio, sempre em busca de fornecer o melhor ao cliente.” (Entrevistado Nível 1)

Kaluarachchi (2010) afirma que o polo feminino pode garantir maior satisfação dos clientes. Isso pode ser evidenciado na empresa, todo o contato com os clientes demonstrou grande compromisso de todos os envolvidos.

“Esse é um diferencial nosso em relação a alguns concorrentes. E esse é um feedback que a gente tem de alguns clientes. Ou seja, falhas acontecem de vez em quando, mas a nossa integração com o cliente é muito rápida pra resolver os problemas quando eles ocorrem. E isso é um diferencial nosso.” (Entrevistado Nível 2)

Três dimensões pareceram influenciar diretamente o Relacionamento com Fornecedores. O Coletivismo tem influência sobre o relacionamento existente com certos fornecedores.

“Eu acho que a amizade influencia no tratamento sim. Por exemplo, se você tem mais amizade com o cara e ele tem duas pessoas para mandar. Se tiver amizade fala: ‘manda para a gente aqui, estamos precisando mais’. Também influencia na velocidade de entrega, acredito que nesse quesito, a amizade ajuda na negociação de trazer rápido. De repente vem alguma peça

que deu defeito e a gente reprovou, mas a gente precisa da peça para montar. Então fala: ‘você tem que trazer outro lote e tem que ser rápido’.”
(Entrevistado Nível 3)

Por outro lado, a Aversão à Incerteza cria a necessidade de regras e normas que os fornecedores têm de seguir a fim de serem aptos.

“Eu gostaria que tivessem até mais regras, porque, por exemplo, tem fornecedor que vira e diz: ‘não sei fazer PPAP’ (Processo de Aprovação da Peça de Produção). E fica por isso mesmo. Então, não concordo. Ele tem que se desenvolver, ir atrás. É lógico que você tem que ter flexibilidade, mas do outro lado acho também que falta um pouco de vontade dos fornecedores.” (Entrevistado Nível 1)

Por fim, a maioria dos entrevistados deram indícios de que a empresa busca sempre a redução dos custos das peças fornecidas, revelando Orientação de Curto Prazo nesse sentido. Este comportamento evidenciado na empresa é contrário defendido por Sinha et al. (2013).

No que tange à Gestão de Recursos Humanos, duas dimensões se mostraram importantes. A primeira foi a feminilidade, principalmente pelo modelo de gestão, pelo compromisso, negociação e recompensas baseadas na igualdade. Ainda que níveis mais altos tenham apresentado maior foco no trabalho, a atitude com as pessoas se mostrou feminina.

“O pessoal que trabalha comigo eu tenho certeza que sim. A forma de contato, a forma de conversa, na forma de agir com relação a um erro. Mas, as disciplinas são tomadas, tem que ter disciplina. Se é um erro constante, existem disciplinas. Tem a verbal, tem a escrita, mas sem agressividade. Não quero dizer que eles toleram o erro, mas é uma questão de atitude com a pessoa.” (Entrevistado Nível 2)

Outro aspecto importante para este princípio é com relação à dimensão Indulgência *versus* Restrição. Como relatado, no ambiente fabril o clima é predominantemente indulgente, enquanto que no escritório as pessoas são mais restritivas.

Não faz sentido relacionar o quinto princípio, uma vez que este é relativo à Cultura Organizacional da empresa. As seções anteriores discutiram a forma como a cultura se expressa na empresa.

A Gestão de Processos na empresa é caracterizada primordialmente pela alta Aversão à Incerteza. Todos os processos críticos possuem a documentação chamada Folha de Instrução Para Inspeção (FIPI), a qual possui todas as informações relevantes para a qualidade naquele processo. Além disso, o destaque dado ao trabalho feito a partir de um método predeterminado pôde ser observado.

“Na produção, em que as atividades são repetitivas, você tem que seguir aquilo que foi determinado. Porque a consequência de não seguir pode ser um problema sério nos clientes. Isto impede que você dê uma sugestão, inove, ou chame alguém para avaliar uma possibilidade diferente que está tendo? Não. Talvez ela não seja implantada da forma que você está querendo que fosse. Tão rapidamente. Mas é porque tem que fazer teste e tudo mais. Não é uma brincadeira. Hora aperto o parafuso de um jeito hora aperto de outro. Acho que deve ter controle. Pode fazer algumas coisas diferentes? Pode, mas dentro daquele frame.” (Entrevistado Nível 1)

De maneira análoga, os relatórios de dados da qualidade apresentou a Aversão à Incerteza como a principal dimensão relacionada. Há preocupação em saber detalhes de desempenho das operações.

“A gente tem o nosso gerenciamento visual, que fala sobre informações da qualidade e têm outros indicadores. Tentamos sempre deixar cada vez mais visual, mas isso pode melhorar muito. O ideal seria toda operação ter um gráfico, para o cara saber o que ele tá fazendo, se está dando resultado ou não, gerando refugo ou não.” (Entrevistado Nível 3)

Outra dimensão que se relacionou com este princípio foi Individualismo/Coletivismo. Ao mesmo tempo em que os entrevistados expressaram necessidade por informações cada vez mais individualizadas, eles também apresentaram preocupação com treinamentos dos operadores, característica coletivista.

“É como analisar o tempo no gargalo, tem que controlar bem direitinho. Não dá para afirmar: ‘Aí tem que ser da área e a área sobrepõe o indivíduo’. Às vezes a informação individual se sobrepõe.” (Entrevistado Nível 1)

“Ainda falta treinar mais, nossos operadores precisam ser mais treinados. Tem que dar mais treinamento para esses caras. Para eles

ficarem mais do nosso lado, saberem o que estão fazendo na máquina. Tem erro de qualidade que poderia ser reduzido simplesmente por treinamento.”
(Entrevistado Nível 3)

6.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Como o próprio Hofstede menciona, ao estudar a cultura é necessário ter em mente se o foco de análise são flores, buquês ou jardins (HOFSTEDE, 1995). Ele se utiliza destes termos para demonstrar a diferença entre estudar indivíduos, organizações e nações. Nesta pesquisa, foram utilizadas dimensões nacionais e comparadas às encontradas dentro de uma organização. Como demonstrado no Capítulo 2 desta dissertação, este uso tem sido amplamente empregado por diversos pesquisadores.

Como relatado, dentro da empresa foi possível observar dois ambientes principais. O primeiro ligado à fábrica e o segundo ligado ao escritório. Cada um destes grupos apresentou grande similaridade entre as dimensões. Porém, em duas delas houve divergência. As dimensões de cada ambiente estão apresentada no Quadro 17.

Dimensões no Escritório	Dimensões na Fábrica
Alta Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Individualista	Coletivista
Feminino	Feminino
Alta Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Orientação de Curto Prazo	Orientação de Curto Prazo
Restritivo	Indulgente

Quadro 17 – Disparidades entre as Dimensões Culturais observadas no escritório e na fábrica

Cabe resaltar que estas disparidades não foram constatadas no nível individual. Os analistas, por exemplo, apresentavam ambos os perfis. Enquanto estavam no escritório, apresentavam conduta condizente com a cultura do ambiente, porém ao descender as escadas em direção à fábrica, assumiam postura relativa à cultura fabril. Esse comportamento foi

muito interessante de ser observado, pois evidencia claramente as subculturas existentes dentro de uma organização.

Outra categoria de análise pode ser feita quando comparados os níveis hierárquicos dentro de uma empresa. O Quadro 18 apresenta as principais divergências entre os níveis.

Dimensões Nível 1	Dimensões Níveis 2 e 3	Dimensões Nível 4
Alta Distância do Poder	Alta Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Individualista/Coletivista	Individualista/Coletivista	Coletivista
Masculino	Feminino	Feminino
Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Orientação de Longo Prazo	Orientação de Curto Prazo	Orientação de Curto Prazo
Restritivo	Restritivo/Indulgente	Indulgente

Quadro 18 – Disparidades de Dimensões Culturais entre níveis hierárquicos

Os integrantes do nível 1, por estarem em posições de comando, possuem níveis mais baixos de Aversão à Incerteza, Orientação de Longo Prazo, comportamento masculino e restritivo.

Os níveis 2 e 3, por serem níveis intermediários entre escritório e fábrica, apresentam ora dimensões relacionadas ao nível 1 ora relacionadas ao nível 4.

Finalmente, o nível 4, operacional, apresenta claros comportamentos coletivistas, femininos, de alta Aversão à Incerteza, orientados a Curto Prazo e indulgentes.

Faz-se necessária a discussão sobre a dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade. A utilização de gêneros não parece ser a mais recomendada para indicar comportamentos sociais. Como observado no estudo, a diferença entre gerações parece ser um elemento de maior influência do que o sexo dos participantes.

Com relação aos perfis do CVF, ficou evidente a predominância do perfil hierárquico na empresa. Por outro lado, os participantes de nível 1 apresentaram perfis, predominantemente, de clã e *adhocrático*.

Por fim, os relacionamentos observados na empresa entre cada um dos sete princípios do TQM e as Dimensões Culturais são apresentados no Quadro 19.

Princípios do TQM	Dimensões relacionadas
Apoio da Alta Administração	Alta Distância do Poder
	Alta Aversão à Incerteza
Foco no Cliente	Coletivismo
	Feminilidade
Relacionamento com Fornecedores	Coletivismo
	Alta Aversão à Incerteza
	Orientação de Curto Prazo
Gestão de Recursos Humanos	Feminilidade
	Indulgência <i>versus</i> Restrição
Cultura Organizacional	Conjunto de todas as Dimensões Culturais
Gestão de Processos	Alta Aversão à Incerteza
Relatórios e Dados da Qualidade	Alta Aversão à Incerteza
	Individualismo <i>versus</i> Coletivismo

Quadro 19 – Relacionamentos observados

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo é expresso todo o caminho percorrido desde a motivação inicial até as considerações finais. São apresentadas as contribuições, bem como as limitações que surgiram no desenvolvimento do projeto. Por fim, alguns caminhos para investigações futuras são indicados.

Esta pesquisa teve como motivação inicial identificar, através da investigação de estudo de caso, como as características culturais melhor se relacionam a cada um dos princípios do TQM. A partir desse objetivo inicial foram desdobrados quatro objetivos teóricos e três empíricos, a fim de que indicar os caminhos que deveriam ser seguidos para alcançar o objetivo principal.

Assim, o primeiro desdobramento foi com relação à realização de uma revisão sistemática da literatura sobre a interface entre gestão da qualidade e Cultura Organizacional, com o objetivo de obter uma perspectiva abrangente da intersecção dos temas.

No Capítulo 2 deste estudo apresenta a revisão sistemática realizada. Primeiramente fora apresentado e detalhado o método pelo qual a revisão foi executada. Método proposto por Kitchenham (2007) e que tem sido utilizado por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Após isto, foram apresentados os resultados obtidos como a obtenção dos principais periódicos que publicam sobre a área, a tendência e publicações, a nacionalidade dos autores e instituições e os métodos e técnicas utilizados.

As principais contribuições desta seção se devem ao levantamento das principais abordagens utilizadas para estudar o conceito de Cultura Organizacional no contexto de gestão da qualidade, bem como, ao levantamento dos princípios fundamentais do TQM.

Sendo assim, o Capítulo 2 cumpriu adequadamente o objetivo intermediário que visava uma perspectiva abrangente da intersecção dos temas estudados.

O segundo objetivo desdobrado era o de sistematizar, teoricamente, as principais características da evolução da gestão da qualidade, realizado no Capítulo 3. Nele foi caracterizada a evolução da gestão da qualidade, bem como, discutido a criação e evolução do TQM.

São apresentadas e discutidas as principais características de cada um dos princípios do TQM, de tal maneira que são categorizados entre *soft* e *hard*. Ao final são discutidos os fatores críticos de sucesso para sua implantação. A principal contribuição desse capítulo foi de detalhar cada um dos princípios do TQM, a fim de aumentar a compreensão sobre cada um deles.

Os próximos objetivos intermediários foram o de levantar as principais abordagens adotadas na avaliação da cultura em contextos de gestão da qualidade e de discutir o relacionamento entre características culturais e os princípios do TQM.

O Capítulo 4 visou atender ambos os objetivos, apresentando primeiramente os modelos mais utilizados de Cultura Organizacional. Primeiramente foram apresentados os níveis de cultura segundo Schein (2009) e segundo Hofstede (2001). Nesta seção são analisados os três níveis propostos por Schein e o *Onion Diagram*, proposto por Hofstede.

Após isto, são apresentadas as abordagens culturais que serão utilizadas no decorrer do estudo. A primeira delas são as Dimensões Culturais de Hofstede (2001). Este autor apresenta seis dimensões que podem fornecer um panorama geral da organização a ser estudada. Outro modelo apresentado é o *Competing Values Framework* (CVF), formulado por Cameron e Quinn (2006). Estes autores apresentam quatro perfis genéricos que em conjunto englobam os principais comportamentos apresentados nas organizações.

Ao final do capítulo são discutidos os relacionamentos entre os dois modelos de Cultura Organizacional e o TQM. A principal contribuição deste capítulo se encontra nesta seção, uma vez que ela apresenta o perfil cultural esperado nas organizações que pretendem aplicar as ferramentas do TQM.

No intuito de cumprir os objetivos empíricos, o Capítulo 5 discute e propõe os métodos que melhor se adequariam. A partir destes métodos, foi possível desenvolver a pesquisa da melhor maneira possível.

O primeiro objetivo empírico desdobrado do principal é o de identificar os princípios de TQM mais utilizados nos diferentes níveis da empresa estudada. Assim, a primeira seção do Capítulo 6 identifica, apresenta e discute cada um dos princípios utilizados pelos participantes de empresa. Fica claro a preponderância dos princípios *soft*, em especial o Foco no Cliente.

Em seguida, são identificadas as características culturais presentes nos diferentes níveis hierárquicos da empresa estudada. Esse estudo trouxe como resultados a predominância da alta distância do poder e da alta aversão à incerteza na empresa, características encontradas também na sociedade brasileira. Assim como demonstrado, há diferenças não apenas entre os níveis hierárquicos, como também com relação aos ambientes nos quais os membros se encontram.

A partir da abordagem do CVF foi possível confirmar as diferenças culturais hierárquicas observadas no modelo anterior. Além disso, a empresa apresentou perfil predominantemente hierárquico, diferente do relatado na maioria das pesquisas anteriores (HAFFAR; AL-KARAGHOULI; GHONEIM, 2013; HUANG; RODE; SCHROEDER, 2011).

Por fim, foram identificados os relacionamentos existentes entre cada um dos princípios do TQM e as Dimensões Culturais. Com exceção do princípio de Cultura Organizacional, foram relatados relacionamentos, de no mínimo uma dimensão e no máximo três, com todos os outros seis princípios. Esta foi a principal contribuição que esta pesquisa alcançou.

Todos os objetivos intermediários foram alcançados, bom como, o objetivo principal desta pesquisa.

Existem limitações na presente pesquisa que devem ser apontadas. Ainda que a pesquisa tivesse fim descritivo, a realização de um estudo de caso único não permite nenhum tipo de generalização para outras empresas, nem mesmo aquelas que atuam no mesmo setor.

Propõem-se as seguintes perspectivas para estudos futuros:

- Pesquisas em organizações com tamanho e setor semelhantes a fim de confrontar os resultados aqui relatados;
- Pesquisas utilizando o formulário de TQM aqui desenvolvido com o intuito de melhor entender o relacionamento dos princípios da qualidade;
- Pesquisas em organizações de porte semelhante e setor diferente a fim de comparar como as condições de mercado e competitividade podem influenciar nos assuntos aqui relatados; e

- Pesquisas que confrontem a dimensão Masculinidade/feminilidade com a dimensão proposta juventude/experiência.

Concluí-se que os resultados do presente estudo mostram a relevância em dar continuidade às pesquisas relacionadas tanto a qualidade quanto a Cultura Organizacional das organizações, em especial as pesquisas que correlacionam ambos.

Considera-se difícil a realização de pesquisas do tipo *survey* que possibilitem identificar a cultura organizacional em empresas de diferentes setores ou regiões. Portanto, faz-se necessário previamente a condução de pesquisas qualitativas que permitam melhor estruturar os métodos de pesquisa para tal. Atenção especial também deve ser concedida a maneira como as diferentes gerações interagem e entendem o trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEBANJO, D.; KEHOE, D. **An investigation of quality culture development in UK industry.** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 7, p. 633–650, Jul 1999.

AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. **Development and Validation of TQM Implementation Constructs.** Decision Sciences, v. 27, n. 1, p. 23–56, Mar 1996.

AMBROŽ, M. **Total quality system as a product of the empowered corporate culture.** The TQM Magazine, v. 16, n. 2, p. 93–104, Abr 2004.

ARGYRIS, C. **Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making.** Administrative Science Quarterly, v. 21, n. 3, p. 363, Set 1976.

BAIRD, K.; JIA HU, K.; REEVE, R. **The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 31, n. 7, p. 789–814, 21 Jun 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2008.

BEER, M. **Why Total Quality Management 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, Nov 2003.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Cracking the code of change.** Harvard business review, v. 78, n. 3, p. 133, 2000.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. **Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Prod., v. 24, n. 1, p. 225–232, Mar 2014.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. **An evolutionary model of continuous improvement behaviour.** Technovation, v. 21, n. 2, p. 67–77, Fev 2001.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. **Identification of the Critical Factors of TQM.** Decision Sciences, v. 27, n. 1, p. 1–21, Mar 1996.

BLACKSTONE, J. H. **APICS Dictionary.** 14th ed ed. Chicago, IL.: APICS, 2013.

BOOTE, D. N.; BEILE, P. **Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation.** Educational Researcher, v. 34, n. 6, p. 3–15, 1 Ago 2005.

BOSSINK, B. A. G. **The strategic function of quality in the management of innovation.** Total Quality Management, v. 13, n. 2, p. 195–205, Mar 2002.

CALVIN, T. **Quality Control Techniques for “Zero Defects”.** IEEE Transactions on Components, Hybrids, and Manufacturing Technology, v. 6, n. 3, p. 323–328, Set 1983.

CALVO-MORA, A.; PICÓN, A.; RUIZ, C.; CAUZO, L. **The relationships between soft-hard TQM factors and key business results.** International Journal of Operations & Production Management, v. 34, n. 1, p. 115–143, 20 Dez 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Rev. ed ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass business & management series).

CHADEGANI, A. A.; SALEHI, H.; YUNUS, M. M.; FARHADI, H.; FOOLADI, M.; EBRAHIM N. A. **A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases**. Asian Social Science, v. 9, n. 5, 27 Abr 2013. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/26960>>. Acesso em: 3 fev 2016.

CHEN, C.; CHOU, C. **Economic design of Dodge-Romig lot tolerance per cent defective single sampling plans for variables under Taguchi's quality loss function**. Total Quality Management, v. 12, n. 1, p. 5–11, Jan 2001.

CHUNG, Y.; HSU, Y.; TSAI, C. **Research on the Correlation between Implementation Strategies of TQM, Organizational Culture, TQM Activities and Operational Performance in High-Tech Firms**. Information Technology Journal, v. 9, n. 8, p. 1696–1705, 1 Ago 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DAHLGAARD, J. J.; DAHLGAARD-PARK, S. M. **Lean production, six sigma quality, TQM and company culture**. The TQM Magazine, v. 18, n. 3, p. 263–281, Maio 2006.

DAHLGAARD, J. J.; CHEN, C.; JANG, J.; BANEGAS, L. A.; DAHLGAARD-PARK S. M. **Business excellence models: limitations, reflections and further development**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 24, n. 5–6, p. 519–538, Jun 2013.

DALE, B. G. (Org.). **Managing quality**. 4th ed ed. Malden, MA: Blackwell Pub, 2003.

DALE, B. G.; WU, P. Y.; ZAIRI, M.; WILLIAMS, A. R. T.; VAN DER WIELE, T. **Total quality management and theory: An exploratory study of contribution**. Total Quality Management, v. 12, n. 4, p. 439–449, 1 Jul 2001.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. **Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development**. The Academy of Management Review, v. 19, n. 3, p. 392, Jul 1994.

DELIĆ, M.; RADLOVACKI, V.; KAMBEROVIC, B.; MAKSIMOVIC R.; PECUJLIJA, M. **Examining relationships between quality management and organisational performance in transitional economies**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 25, n. 3–4, p. 367–382, 10 Fev 2014.

DELLANA, S. A.; HAUSER, R. D. **Toward Defining the Quality Culture**. Engineering Management Journal, v. 11, n. 2, p. 11–15, Jun 1999.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. **Organizational culture and organizational development: A competing values approach**. Research in organizational change and development, v. 5, n. 1, p. 1–21, 1991.

DEPECON. **Panorama da indústria de transformação brasileira**. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos - DEPECON, 16 Dez 2016.

DETERT, J. R.; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. **A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations**. The Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 850, Out 2000.

DOW, D.; SAMSON, D.; FORD, S. **Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?** Production and Operations Management, v. 8, n. 1, p. 1–27, 1999.

DUARTE, A. **Brasil faz 18 leis por dia, e a maioria vai para o lixo**. O Globo, 18 Jun 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/politica/brasil-faz-18-leis-por-dia-a-maioria-vai-para-lixo-2873389>>. Acesso em: 29 mar 2016.

EL SHENAWY, E.; BAKER, T.; LEMAK, D. J. **A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 24, n. 5, p. 442–471, 29 Maio 2007.

ELSEVIER, B. V. **Scopus**. Scopus. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 20 maio 2016. , 2016

ENGELLEN, A.; BRETTEL, M. **Assessing cross-cultural marketing theory and research**. Journal of Business Research, v. 64, n. 5, p. 516–523, Maio 2011.

FAI PUN, K.; JAGGERNATH-FURLONGE, S. **Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices: Some Findings**. Asian Journal on Quality, v. 10, n. 2, p. 57–76, 21 Ago 2009.

FAI PUN, K.; JAGGERNATH-FURLONGE, S. **Impacts of company size and culture on quality management practices in manufacturing organisations: An empirical study**. The TQM Journal, v. 24, n. 1, p. 83–101, 6 Jan 2012.

FARRIS, J. A.; VAN AKEN, E. M., DOOLEN, T. L., WORLEY, J. **Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study**. International Journal of Production Economics, v. 117, n. 1, p. 42–65, Jan 2009.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control: achieving productivity, market penetration and advantage in the global economy**. New York; London: McGraw-Hill Higher Education ; McGraw-Hill [distributor], 2005.

FERREIRA, R. H.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JUDICE, V. M. M.; NEVES, J. T. R. **Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 16, n. 4, p. 171–191, Dez 2011.

FIGARO, R. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho**. Fronteiras - estudos midiáticos, v. 16, n. 2, 2 Set 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5947>>. Acesso em: 9 maio 2016.

FILIPPINI, R. **Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM**. International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 7, p. 655–670, Jul 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo (SP): Atlas, 1989.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. **A framework for quality management research and an associated measurement instrument**. Journal of Operations Management, v. 11, n. 4, p. 339–366, Mar 1994.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. **The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage**. *Decision Sciences*, v. 26, n. 5, p. 659–691, Set 1995.

GALLEAR, D.; GHOBADIAN, A. **An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 15, n. 8, p. 1043–1067, Out 2004.

GAMBI, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; JORGENSEN, F.; CARPINETTI, L. C. R. **The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 35, n. 10, p. 1460–1484, 5 Out 2015.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo (SP): Atlas, 2002.

GIMENEZ-ESPIN, J. A.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. **Organizational culture for total quality management**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5–6, p. 678–692, Jun 2013.

GOVINDARAJU, K. e BEBBINGTON, M. **The Consumer's Risk and Costs in Zero-Acceptance Number Sampling**. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, v. 44, n. 14, p. 2933–2944, 18 Jul 2015.

GREEN, T. J. **TQM and organisational culture: How do they link?** *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 23, n. 2, p. 141–157, Fev 2012.

GUPTA, A.; MCDANIEL, J. C.; KANTHI HERATH, S. **Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service**. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 15, n. 4, p. 389–402, Ago 2005.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. **Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues**. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2, p. 309, Jun 1995.

HAFFAR, M.; AL-KARAGHOULI, W.; GHONEIM, A. **The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5–6, p. 693–706, Jun 2013.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERGUNER, G.; REEVES, N. B. R. **Going against the national cultural grain: A longitudinal case study of organizational culture change in Turkish higher education**. *Total Quality Management*, v. 11, n. 1, p. 45–56, Jan 2000.

HODGES, S. P.; HERNANDEZ, M. **How organizational culture influences outcome information utilization**. *Evaluation and Program Planning*, v. 22, n. 2, p. 183–197, Maio 1999.

HOFSTEDE, G. H. **The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories**. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 2, p. 75–89, Jun 1983.

HOFSTEDE, G. H. **Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens**. *Human Systems Management*, n. 3, p. 207–217, 1995.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2nd ed ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. H. **What about Brazil?** The Hofstede Centre. [S.l: s.n.]. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/brazil.html>>. Acesso em: 23 mar 2016. , 2016

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOUSE, R. J. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2004.

HUANG, X.; RODE, J. C.; SCHROEDER, R. G. **Organizational structure and continuous improvement and learning: Moderating effects of cultural endorsement of participative leadership**. *Journal of International Business Studies*, v. 42, n. 9, p. 1103–1120, Dez 2011.

HUR, M. H. **The influence of total quality management practices on the transformation of how organisations work**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 20, n. 8, p. 847–861, Ago 2009.

IMAI, M. **Kaizen (Ky'zen): the key to Japan's competitive success**. New York: McGraw-Hill, 1986.

INGELSSON, P.; ERIKSSON, M.; LILJA, J. **Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organisational homogeneity at the Walt Disney Company**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 23, n. 1, p. 1–11, Jan 2012.

IRANI, Z.; SHARP, J. M.; KAGIOGLOU, M. **Improving business performance through developing a corporate culture**. *The TQM Magazine*, v. 9, n. 3, p. 206–216, Jun 1997.

JACA, C.; VILES, E.; JURBURG, D.; TANCO, M. **Do companies with greater deployment of participation systems use Visual Management more extensively? An exploratory study**. *International Journal of Production Research*, v. 52, n. 6, p. 1755–1770, 19 Mar 2014.

JENSEN, W. A.; JONES-FARMER, L. A.; CHAMP, C. W.; WOODALL, W. H. **Effects of parameter estimation on control chart properties: A literature review**. *Journal of Quality Technology*, cited By 181, v. 38, n. 4, p. 349–364, 2006.

JICK, T. D. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 602, Dez 1979.

JUNG, J.; SU, X.; BAEZA, M.; HONG, S. **The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment**. *The TQM Journal*, v. 20, n. 6, p. 622–635, 3 Out 2008.

JUNG, J.; HONG, S. **Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 25, n. 8, p. 793–808, 5 Set 2008.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. **Juran's quality handbook**. 5th ed ed. New York: McGraw Hill, 1999.

KALUARACHCHI, K. A. S. P. **Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case**. *The TQM Journal*, v. 22, n. 1, p. 41–55, 12 Jan 2010.

- KAYE, M. M.; DYASON, M. D. **The fifth era**. The TQM Magazine, v. 7, n. 1, p. 33–37, Fev 1995.
- KAYE, M.; ANDERSON, R. **Continuous improvement: the ten essential criteria**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 16, n. 5, p. 485–509, Jul 1999.
- KEKÄLE, T.; FECIKOVA, I.; KITAIGORODSKAIA, N. **To Make It “Total”: Quality Management over Subcultures**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 15, n. 8, p. 1093–1108, Out 2004.
- KIRKMAN, B. L.; LOWE, K. B.; GIBSON, C. B. **A quarter century of Culture’s Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework**. Journal of International Business Studies, v. 37, n. 3, p. 285–320, Maio 2006.
- KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**. Keele, UK, Keele University, v. 33, n. 2004, p. 1–26, 2004.
- KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. . Technical report, EBSE Technical Report EBSE-2007-01, 2007.
- KULL, T. J.; NARASIMHAN, R. **Quality Management and Cooperative Values: Investigation of Multilevel Influences on Workgroup Performance**. Decision Sciences, v. 41, n. 1, p. 81–113, Fev 2010.
- KULL, T. J.; NARASIMHAN, R.; SCHROEDER, R. **Sustaining the Benefits of a Quality Initiative through Cooperative Values: A Longitudinal Study: Sustaining the Benefits of a Quality Initiative**. Decision Sciences, v. 43, n. 4, p. 553–588, Ago 2012.
- KULL, T. J.; WACKER, J. G. **Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture**. Journal of Operations Management, v. 28, n. 3, p. 223–239, Maio 2010.
- KUO, T.; KUO, Y. **The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan**. Total Quality Management & Business Excellence, v. 21, n. 6, p. 617–632, Jun 2010.
- LAGO, R. **O Brasil das 181 mil leis**. Istoé Brasil, n. 1953, 4 Abr 2007. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/3144_O+BRASIL+DAS+181+MIL+LEIS>. Acesso em: 29 mar 2016.
- LEFFLER, K. B. **Ambiguous Changes in Product Quality**. The American Economic Review, v. 72, n. 5, p. 956–967, 1982.
- LEWIS, F. **The Tiffany Model**. 7 Jun 1984. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1984/06/07/opinion/foreign-affairs-the-tiffany-model.html>>. Acesso em: 22 fev 2016.
- LOVE, P. E. D.; EDWARDS, D. J.; SOHAL, A. **Total quality management in Australian contracting organisations: pre-conditions for successful implementation**. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 11, n. 3, p. 189–198, Jun 2004.
- MADU, C. N.; KUEI, C. **Introducing strategic quality management**. Long Range Planning, v. 26, n. 6, p. 121–131, Dez 1993.
- MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA). **American Society for Quality - ASQ**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>>. Acesso em: 13 jan 2017. , 2017

MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.; DEWHURST, F.; DALE, B. G. **Total quality management: origins and evolution of the term.** The TQM Magazine, v. 10, n. 5, p. 378–386, Out 1998.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. **Organisational culture and quality improvement.** International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 3, p. 302–326, Mar 2001.

MCLEAN, R.; ANTONY, J. **Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 63, n. 3, p. 370–376, 8 Abr 2014.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2003.

MINKOV, M.; HOFSTEDE, G. **The evolution of Hofstede's doctrine.** Cross Cultural Management: An International Journal, v. 18, n. 1, p. 10–20, 8 Fev 2011.

MOORE, S. T.; KELLY, M. J. **Quality Now: Moving Human Services Organizations toward a Consumer Orientation to Service Quality.** Social Work, v. 41, n. 1, p. 33, Jan 1996.

MOOSA, K.; SAJID, A.; KHAN, R. A.; MUGHAL, A. **An empirical study of TQM implementation: Examination of aspects versus impacts.** Asian Business & Management, v. 9, n. 4, p. 525–551, Dez 2010.

NAOR, M.; GOLDSTEIN, S. M.; LINDERMAN, K. W.; SCHROEDER, R. G. **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, Nov 2008.

OLIVEIRA, O. J.; MANAS, A. V.; PALMISANO, A. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OOI, K. B.; BAKAR, N. A.; ARUMUGAM, V.; VELLAPAN, L.; LOKE, A. K. Y. **Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 24, n. 1, p. 62–77, 16 Jan 2007.

OPRIME, P. C.; MENDES, G. H. S.; PIMENTA, M. L. **Continuous improvement: critical factors in Brazilian industrial companies.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 61, n. 1, p. 69–92, 2 Dez 2011.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. **People And Oorganizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit.** Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1 Set 1991.

PIRSIG, R. M. **Zen and the art of motorcycle maintenance an inquiry into values.** Pymble, NSW; New York: HarperCollins e-books, 2009. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=272730>>. Acesso em: 19 fev 2016.

POWELL, T. C. **Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study.** Strategic Management Journal, v. 16, n. 1, p. 15–37, 1995.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. **The relationship between multidimensional organizational culture and performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 31, n. 7, p. 712–735, 21 Jun 2011.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. **The relationship between total quality management practices and organizational culture.** International Journal of Operations & Production Management, v. 25, n. 11, p. 1101–1122, Nov 2005.

PSYCHOGIOS, A. G. **A four-fold regional-specific approach to TQM: The case of South Eastern Europe.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 27, n. 9, p. 1036–1053, 12 Out 2010.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. **A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness.** Public Productivity Review, v. 5, n. 2, p. 122, Jun 1981.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis.** Management Science, v. 29, n. 3, p. 363–377, Mar 1983.

RACHID, A. **Participação dos Trabalhadores na Gestão da Produção.** Revista Gestão & Conexões, v. 2, n. 2, 15 Nov 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/4648>>. Acesso em: 20 maio 2016.

RAD, A. M. M. **The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management.** The TQM Magazine, v. 18, n. 6, p. 606–625, Nov 2006.

RAHMAN, S.; BULLOCK, P. **Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation.** Omega, v. 33, n. 1, p. 73–83, Fev 2005.

RAHO, L.; MEARS, P. **Quality system chaining: The next link in the evolution of quality.** Business Horizons, v. 40, n. 5, p. 65–72, Set 1997.

RAMPINELLI, M. M.; RODRIGUES, I. N.; MIGUEL, P. A. C. **Uma análise do perfil, crescimento econômico e importância da indústria metal mecânica catarinense.** In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, Out 2013, [S.l: s.n.], Out 2013.

RANDOLPH, J. J. **A guide to writing the dissertation literature review.** Practical Assessment, Research & Evaluation, v. 14, n. 13, p. 2, 2009.

REED, R.; LEMAK, D. J.; MONTGOMERY, J. C. **Beyond Process: TQM Content and Firm Performance.** The Academy of Management Review, v. 21, n. 1, p. 173, Jan 1996.

ROLDÁN, J. L.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; LEAL, A. G. **The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance.** Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, v. 18, n. 3, p. 183–189, Set 2012.

SAGE, A. P. **Systems engineering and information technology: catalysts for total quality in industry and education.** IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, v. 22, n. 5, p. 833–864, Out 1992.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. **The relationship between total quality management practices and operational performance.** Journal of Operations Management, v. 17, n. 4, p. 393–409, Jun 1999.

SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. **An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management.** Decision Sciences, v. 20, n. 4, p. 810–829, Dez 1989.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture.** American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.

SCHEIN, E. H. **The anxiety of learning. Interview by Diane L. Coutu.** Harvard Business Review, v. 80, n. 3, p. 100–106, 2002.

SCHEIN, E. H. **From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of “Systemic” Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts.** Organization Studies, v. 27, n. 2, p. 287–301, 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFFAUEROVA, A.; THOMSON, V. **A review of research on cost of quality models and best practices.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 23, n. 6, p. 647–669, Jul 2006.

SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product.** Milwaukee, Wis: American Society for Quality Control, 1980.

SILVA, G. M.; GOMES, P. J.; LAGES, L. F.; PEREIRA, Z. L. **The role of TQM in strategic product innovation: an empirical assessment.** International Journal of Operations & Production Management, v. 34, n. 10, p. 1307–1337, 30 Set 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, A. P. E.; MICHAELIS, H. **Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa.** São Paulo, Brazil: Melhoramentos, 1998.

SINHA, N.; DHALL, N.; GARG, A. K. **Quality management in new automotive supply chains: a study of select Indian auto component SMEs.** International Journal of Automotive Technology and Management, v. 13, n. 4, p. 391, 2013.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. **Quality management: Universal or context dependent?** Production and Operations Management, v. 10, n. 4, p. 383–404, Dez 2001.

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

SRINIVASAN, A.; KUREY, B. **Creating a Culture of Quality.** Harvard Business Review, v. 92, n. 4, p. 23–25, Abr 2014.

SWARTLING, D.; OLAUSSON, D. **Continuous improvement put into practice: Alternative approaches to get a successful quality program.** International Journal of Quality and Service Sciences, v. 3, n. 3, p. 337–351, 18 Out 2011.

TAN, K. C. e KHOO, H. H. **The Relevance of Confucianism to National Quality Awards in Southeast Asia.** International Journal of Cross Cultural Management, v. 2, n. 1, p. 65–82, 1 Abr 2002.

TARÍ, J. J. **Components of successful total quality management.** The TQM Magazine, v. 17, n. 2, p. 182–194, Abr 2005.

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

TAVANA, M.; MOHEBBI, B.; KENNEDY, D. T. **Total quality index: a benchmarking tool for total quality management.** Benchmarking: An International Journal, v. 10, n. 6, p. 507–527, Dez 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

THOMSON REUTERS. **Web of Science**. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=2BRSwZfdkWZOpJ6vAUB&preferencesSaved=>>. Acesso em: 20 maio 2016. , 2016

TOLEDO, J. C. **Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. 2. ed., reprint. with corr ed. London: Brealey, 2011.

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality**. New York Times Magazine, 2 Nov 1980. , p. 38–41.

TUCKMAN, A. **The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture**. Organization Studies, v. 15, n. 5, p. 727–751, 1 Jan 1994.

VALMOHAMMADI, C.; ROSHANZAMIR, S. **The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance**. International Journal of Production Economics, v. 164, p. 167–178, Jun 2015.

VAXEVANIDIS, N. M.; PETROPOULOS, G.; AVAKUMOVIC, J.; MOURLAS, A. **Cost of quality models and their implementation in manufacturing firms**. International Journal for Quality Research, v. 3, n. 1, p. 27–36, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo (SP): Atlas, 2005.

WALDMAN, D. A. **A theoretical consideration of leadership and total quality management**. The Leadership Quarterly, v. 4, n. 1, p. 65–79, Mar 1993.

WHITE, E. **New Breed of Business Gurus Rises**. The Wall Street Journal, 5 Maio 2008. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/SB120994594229666315>>. Acesso em: 11 abr 2016.

WILKINSON, A. **The other side of quality: “soft” issues and the human resource dimension**. Total Quality Management, v. 3, n. 3, p. 323–330, Jan 1992.

WRIGHT, L. **Quality Improvement and Organizational Change Initiatives: An Analysis of the U.S. Army’s Warrior Transition Unit (WTU)**. Academy of Strategic Management Journal, v. 12, n. 2, p. 95, Jul 2013.

WU, J.; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. **Customization of quality practices: the impact of quality culture**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 28, n. 3, p. 263–279, 15 Mar 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YONG, K. T.; PHENG, L. S. **Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore**. Construction Management and Economics, v. 26, n. 3, p. 237–248, Mar 2008.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. **Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices**. International Journal of Production Economics, v. 123, n. 1, p. 86–106, Jan 2010.

ZU, X.; ZHOU, H.; ZHU, X.; YAO, D. **Quality management in China: the effects of firm characteristics and cultural profile**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 28, n. 8, p. 800–821, 6 Set 2011.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

São Carlos, xx de xxxxx de 201x.

Prezado Senhor,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica vinculada à Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos, ao Departamento de Engenharia de Produção e ao grupo de pesquisa Integração de Estratégias de Recursos Humanos e de Produção, com o objetivo estudar a influência da cultura sobre a gestão da qualidade.

A pesquisa será realizada com empresas situadas no estado de São Paulo. O estudo do impacto de fatores humanos sobre a integração interna, com clientes e com fornecedores tem ganhado destaque nos últimos anos. Por meio dos resultados da pesquisa, serão abertas novas possibilidades para a realização de outros estudos na área, contribuindo para o conhecimento sobre as práticas de gestão da qualidade e de pessoas nas empresas do ramo.

Para atingirmos nosso objetivo a coleta de dados será realizada, no período de xxxxxxxx, por meio de entrevistas com questionários objetivos junto a pessoas de diferentes áreas sobre os temas abordados neste estudo.

Ressalta-se que a sua participação é fundamental para o sucesso do trabalho. Destaca-se que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito e confidencial para a confecção de dissertação de mestrado e artigos científicos. Sendo assim, será mantido o anonimato de todos os participantes, informações sigilosas não serão solicitadas e as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de modo a não identificar a empresa. Posteriormente será enviada à empresa uma cópia da dissertação contendo uma síntese dos principais resultados da pesquisa.

Assumimos o compromisso que somente os pesquisadores envolvidos no estudo, sendo eles: Caio Marcelo Lourenço e Fernando César Almada Santos, terão acesso e irão analisar os dados fornecidos pelas entrevistas.

Aproveitamos a oportunidade para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Caio Marcelo Lourenço

Mestrando em Engenharia de Produção pela EESC-USP – caio.lourenco@usp.br

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Professor do Departamento de Engenharia de Produção EESC-USP –
almada@sc.usp.br

APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão social:
2. Grupo controlador (*Holding*):
3. Característica:
 - a. Matriz de grupo empresarial
 - b. Divisão Brasil
 - c. Unidade regional
 - d. Outra:
4. Localização:
5. Ano de fundação:
6. Composição do capital:
 - a. % Nacional:
 - b. % Estrangeiro:
7. Quantidade de funcionários:
8. Fatia de mercado
9. Principais produtos:
10. Principais concorrentes:
11. Principais etapas do processo de produção:

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO TQM

1. APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
As decisões sobre a qualidade dos nossos produtos são tomadas pelos níveis mais altos de nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores de níveis mais altos compreendem a qualidade como sendo mais importante que atender os cronogramas da produção.	1	2	3	4	5	6	7
É importante que nossos gestores sejam assertivos e sérios.	1	2	3	4	5	6	7
O líder tem melhor capacidade de decisão do que o grupo.	1	2	3	4	5	6	7
É importante que possuamos metas de qualidade claras elaboradas pelos gestores de níveis mais altos.	1	2	3	4	5	6	7
Nas reuniões gerais os gestores de níveis superiores frequentemente discutem a importância estratégica da qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
Os líderes são tolerantes com erros de seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2. FOCO NO CLIENTE							
Os gerentes estão cientes dos resultados das pesquisas de satisfação dos clientes e tomam decisões a partir delas.	1	2	3	4	5	6	7
As pesquisas de mercado são importantes para o lançamento de novos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Para atingir maior satisfação dos clientes, nossa empresa busca ativamente por meios objetivos que melhorem nosso principal produto.	1	2	3	4	5	6	7
Nossa empresa tem mantido Foco no Cliente nos últimos dois anos.	1	2	3	4	5	6	7
Todos na organização trabalham em busca de objetivos comuns.	1	2	3	4	5	6	7
3. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES							
Os fornecedores devem atender a um grande número de regras para serem aptos.	1	2	3	4	5	6	7
A relação com os fornecedores é estritamente formal.	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores com “status” são privilegiados.	1	2	3	4	5	6	7
Conflitos com fornecedores são resolvidos através de negociação e cooperação.	1	2	3	4	5	6	7
Há tolerância com fornecedores que não cumprem metas previamente acordadas.	1	2	3	4	5	6	7
Nós estamos mais interessados em desenvolver um relacionamento de longo prazo com esses fornecedores do que reduzir preços.	1	2	3	4	5	6	7
4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS							
Nossos trabalhadores de linha inspecionam a qualidade do próprio trabalho; inspeção não é responsabilidade de um inspetor.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores de linha são encorajados a resolverem os problemas que eles encontram.	1	2	3	4	5	6	7
Equipes multifuncionais são frequentemente utilizadas.	1	2	3	4	5	6	7
Quase sempre há algum tipo de treinamento sobre qualidade acontecendo em nossa planta.	1	2	3	4	5	6	7
Oportunidade de crescimento na empresa é mais importante que estabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
Uma rede de resolução de problemas está disponível para os trabalhadores de linha na resolução de problemas relacionados à qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
5. CULTURA ORGANIZACIONAL							
A melhoria contínua faz parte do cotidiano da organização e não é apenas uma ação pontual.	1	2	3	4	5	6	7
Na nossa organização intuição é muito importante.	1	2	3	4	5	6	7
A relação entre chefe e subordinado é frequentemente emocional.	1	2	3	4	5	6	7
As regras de nossa organização são fixas e dificilmente quebradas.	1	2	3	4	5	6	7
O trabalho em equipe é sempre preferível na busca pela melhoria contínua.	1	2	3	4	5	6	7
6. GESTÃO DE PROCESSOS							
Cabe aos nossos engenheiros de desenvolvimento de produtos a escolha dos processos envolvidos na fabricação.	1	2	3	4	5	6	7
Possuímos controle e documentação sistemática dos processos críticos de nossos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Nós estamos empenhados em fazer extensivo <i>benchmarking</i> de processos de negócios em outras indústrias.	1	2	3	4	5	6	7
Nós utilizamos técnicas de prevenção de erros como as de Shingo (Poka-Yoke) no desenvolvimento de processos de manufatura.	1	2	3	4	5	6	7
É importante ser reconhecido pela melhoria de processos da minha área.	1	2	3	4	5	6	7
Há engenheiros de outros departamentos funcionais no time de desenvolvimento de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
7. RELATÓRIOS E DADOS DA QUALIDADE							
Taxas de refugo e retrabalho do nosso principal produto estão prontamente disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
Os trabalhadores da produção são bem treinados no controle estatístico da qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
Dados de qualidade devem ser da área e não individuais.	1	2	3	4	5	6	7
Informações da qualidade estão exibidas na maioria das estações de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O progresso em rumo às metas relacionadas com a qualidade é exibido em nossa planta.	1	2	3	4	5	6	7
Informações sobre os defeitos são transmitidas pelos líderes às estações de trabalho adequadas.	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Baseado nos seguintes trabalhos: Hofstede et al. (2010), Kaluarachchi (2010), Hergüner e Reeves (2000).

Introdução:

Nome:

Cargo Atual:

Cargo Inicial:

Tempo de experiência na empresa:

Distância do Poder

- Como é o processo de tomada de decisões na empresa? Qual sua opinião sobre isso? Acredita que poderia ser diferente?

- Quão frequentemente, na sua experiência, os subordinados ficam com medo de expressar uma opinião contrária a de seus superiores? É importante que a opinião dos superiores seja questionada?

- Qual o grau de importância que você credita a hierarquia em sua empresa? Ela reflete a capacidade das pessoas?

Individualismo/Coletivismo

- Você considera os treinamentos oferecidos pela empresa como importantes? Utilize exemplos para justificar sua resposta.

- É importante possuir liberdade de adotar os próprios métodos de trabalho?

- Você considera que o trabalho em equipe nem sempre é o melhor para o desempenho das pessoas?

- Que tipo de sistema de bonificação você considera mais justo: um que beneficie as metas individuais ou um que beneficie departamentos inteiros?

Masculinidade/Feminilidade

- Quando você começou a trabalhar nesta empresa, você levou em consideração se sua localização seria boa para se viver?

- O que você acredita ser mais importante: oportunidade de crescimento na empresa ou estabilidade?

- Você acredita que seja mais importante que haja cooperação entre as pessoas no trabalho ou que elas sejam desafiadas e reconhecidas por suas capacidades?

- Você acredita que a empresa deveria ser mais agressiva para crescer no mercado ou deveria fazer mais parcerias?

Aversão à Incerteza

- Como você descreveria o nível de estresse causado pelo seu trabalho?

- Você acredita que as regras da empresa não deveriam ser quebradas mesmo que os funcionários acreditem que isso será bom para ela?

- Por quanto tempo você pensa em continuar trabalhando para esta empresa?

- Você acredita que é importante assumir riscos para que a empresa cresça?

Orientação de Curto/Longo Prazo

- Você acredita que a empresa deve se preocupar em se relacionar com fornecedores que apresentem os menores preços ou investir em redes de contatos para a vida toda?

- A empresa deve apresentar mais preocupação com sua linha operacional ou com sua posição de mercado?

- O que é mais importante, o lucro desse ano ou o lucro dos próximos anos?

- Você acredita que deve haver concordância de pensamentos na empresa ou que a discordância de pensamentos não causa mal?

Indulgência/Restrição

- Levando em consideração todas as particularidades do seu trabalho, você se considera: muito feliz, feliz, nem tão feliz ou infeliz?

- Qual você acredita ser o seu grau de liberdade de escolha e controle sobre sua vida? Como isso influencia no seu trabalho?

- Qual a ordem de importância que você dá para trabalho, família, amigos, tempo de lazer e religião?

- Você acredita que a tendência é que as coisas melhorem ou piorem nos próximos anos?

ANEXO A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI)

Esta avaliação consiste em seis itens com quatro alternativas cada. Em cada item, dê notas de acordo com a extensão com que cada alternativa se assemelhe a sua empresa. A soma das notas de cada item deve ser sempre de 100 pontos. Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 26-28).

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	Atual
A organização é um local muito pessoal. É como uma extensão familiar. As pessoas compartilham diversos aspectos de suas vidas.	
A organização é dinâmica e com espírito empreendedor. As pessoas estão sempre dispostas a assumir riscos.	
A organização é orientada a resultados. A principal preocupação é com a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas ao desempenho.	
A organização é um local bem estruturado e controlado. Procedimentos formais governam o modo das pessoas agirem.	
TOTAL	100

2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	Atual
A liderança da organização orienta, facilita ou desenvolve os demais membros.	
A liderança da organização empreende, inova ou assume riscos.	
A liderança da organização é séria, agressiva e com foco nos resultados.	
A liderança da organização coordena, organiza ou torna a organização mais eficiente.	
TOTAL	100

3. GESTÃO DOS FUNCIONÁRIOS	Atual
O estilo de gerenciamento é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	
O estilo de gerenciamento é caracterizado por assumir riscos, inovação, liberdade e singularidade.	
O estilo de gerenciamento é caracterizado por competitividade, alta demanda e cumprimento de metas.	
O estilo de gerenciamento é caracterizado por segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade.	
TOTAL	100

4. “COLA” ORGANIZACIONAL – O QUE MANTÉM A ORGANIZAÇÃO UNIDA	Atual
O que mantém a organização unida é lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.	
O que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em estar na vanguarda.	
O que mantém a organização unida é a ênfase em resultados e atingimento de metas.	
O que mantém a organização unida são as regras formais e políticas. É importante manter uma organização em bom funcionamento.	
TOTAL	100

5. ÊNFASE ESTRATÉGICA	Atual
A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação persistem.	
A organização enfatiza adquirir novos recursos e criar novos desafios. Tentar novas coisas e analisar novas oportunidades são valorizados.	
A organização enfatiza ações competitivas e conquistas individuais. O objetivo é bater metas e dominar o mercado.	
A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e operações padronizadas são importantes.	
TOTAL	100

6. CRITÉRIOS DE SUCESSO	Atual
A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas.	
A organização define sucesso com base em ter os produtos mais originais ou mais novos. É líder de produtos e inovadora.	
A organização define sucesso com base em sua posição no mercado e superar a competição. A chave é a liderança do mercado competitivo.	
A organização define sucesso com base em sua eficiência. Confiança nas entregas, programação ajustada e baixo custo de produção são fatores críticos.	
TOTAL	100