

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIANE MENDES GARCIA

**DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Curitiba

2014

Fabiane Mendes Garcia

FABIANE MENDES GARCIA

## **DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da  
Qualidade.

Orientador: Prof. Marcio Ivanor Zarpelon

Curitiba

2014

# Disseminação da cultura da qualidade nas organizações

## **Fabiane Mendes Garcia**

Pós-graduanda em Gestão da Qualidade (UFPR)

fabiane.mendes.jlle@gmail.com

## **Resumo**

*Este artigo pretende analisar as relações entre a disseminação da cultura da qualidade e do comportamento organizacional diante da adoção de novas tecnologias no ambiente informacional de uma organização. Parte-se do pressuposto que uma maneira viável de readequar uma organização é rever a sua Cultura. Para a execução destas mudanças, há a necessidade de buscar novos princípios de gestão mais flexíveis, dinâmicos e criativos. Para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo a disseminação da cultura da qualidade, é importante compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.*

## **Palavras-chave**

*Cultura Organizacional; Desafio da mudança Organizacional; Cultura da Qualidade.*

## **Abstract**

*This article aims to analyze the relationship between the spread of quality culture and organizational behavior on the adoption of new technologies in the information environment of an organization. Part from the assumption that a viable way to readapt an organization is reviewing its Culture. To implement these changes, there is a need to seek new, more flexible, dynamic and creative management principles. For the analysis of the process of organizational change, such as the dissemination of the culture of quality, it is important to understand which basic values are being challenged, changed with these changes, and how different groups react with this process.*

## **Keywords**

*Organizational Culture; Challenge of Organizational Change; Culture of Quality.*

## INTRODUÇÃO

Com o modelo de produção em massa tornando-se ultrapassado, ao final da década de 70, surge, com as organizações japonesas, novas técnicas de gestão. Aliadas à crescente demanda por produtos de melhor qualidade e à mudança comportamental dos clientes, cada vez mais exigentes, percebe-se uma transformação na realidade da produção industrial. Diante disso, muitas empresas têm buscado um aperfeiçoamento constante em seus processos e atividades por meio de programas da qualidade, o que resulta em uma evolução em sua estrutura organizacional, tanto no aspecto técnico, quanto em relação à sua cultura empresarial.

O Ambiente Corporativo numa sociedade industrial, esta centrada no produto e nos meios de produção, visando ganhos crescentes através da padronização, especialização e sincronização. As pessoas são vistas como funcionários com tarefas, deveres e direitos padronizados.

Esse artigo aborda a contextualização dos aspectos organizacionais em dois aspectos: cultura organizacional e mudanças comportamentais. Ao focar as mudanças em nível gerencial e operacional.

A implementação de um novo modelo de gestão da qualidade exige mudanças estruturais e comportamentais, ou seja, não é possível abordar a evolução da qualidade nas empresas sem que se faça uma relação direta com a cultura corporativa e com as mudanças organizacionais decorrentes (CROSBY, 1994).

Portanto, abordar a qualidade no ambiente empresarial pressupõe esforços para mudanças contínuas e permanentes. Conseguir mudar as atitudes e o comportamento das pessoas é algo fundamental. Enquanto tais atitudes e comportamentos não estiverem incorporados ao conjunto de crenças e valores das pessoas, não se conseguirá consolidar uma cultura organizacional orientada para a qualidade. Por isso, a busca pela qualidade só será plena quando todos os colaboradores da empresa mudarem de mentalidade e compreenderem os seus papéis individuais a serem desempenhados e sua responsabilidade na consecução de ações e tarefas voltadas à melhoria contínua. O passo mais importante em minha opinião é o apoio da alta diretoria para a disseminação da qualidade.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional reúne todas as condutas e representações simbólicas de uma organização e funciona como uma espécie de fator unificador dos membros em torno dos mesmos objetivos e condutas (SROUR, 1998). Do ponto de vista de Freitas (1999, p. 25), o termo compreende o conjunto de “representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização”. Esses aspectos orientam as pessoas envolvidas nos processos organizacionais a seguirem a mesma direção, de modo a formarem uma unidade forte e reconhecida.

É o conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelos homens como membros da sociedade.

A cultura organizacional pode ser resumida como sendo “o modo como fazemos as coisas por aqui”, ou seja, o conjunto de crenças, valores e atitudes da organização nas relações com os diversos agentes de interação (LACOMBE,2005) .

## **OS PRINCIPAIS MOTIVOS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

As mudanças organizacionais são necessárias, para as empresas se manterem no mercado.

Chiavenato (2010) em suas palavras nos explica alguns motivos da necessidade da mudança:

Nas organizações, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações em leis, e isso tudo nunca acaba.

Segundo Ohno (1997), um dos maiores problemas das fábricas é que os setores criam visões diferentes sobre a companhia como um todo.

Os problemas que surgem com esse tipo de configuração é que dificulta a tomada de decisão e a identificação das restrições que cada setor possui, dificilmente é definido como a informação e faltam métodos para assegurar a coleta, análise, interpretação e disseminação dos dados na empresa existe uma integração frágil entre

os objetivos estratégicos e processo críticos de negócios e as informações não retratam os resultados das ações de melhoria.

Ou seja, a vida muda em torno da organização que passa por mudanças, e ela por sua vez, necessita continuar no mercado. Sendo isto uma das principais causas de mudanças em qualquer organização.

A mudança tornou-se uma constante nas instituições e estas não tem como não vivencia-las, muito menos impedi-las. A competição e luta pela sobrevivência das organizações implica em pressão para que os processos de melhoria contínua e de desenvolvimento ocorram de forma constante e isto requer investimentos em pesquisa, tecnologia e educação.

Empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como “organizações que aprendem”, e caracterizam-se pelo estímulo ao aprendizado individual das pessoas, pela disseminação da cultura de aprendizagem entre clientes e fornecedores, pelo desenvolvimento de uma estratégia centrada no desenvolvimento de recursos humanos e pela busca da transformação contínua (SENGE, 1990).

## **O DESAFIO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS PARA ORGANIZAÇÃO**

O fato de saber onde começar a mudança organizacional faz com que o impacto na organização seja menor, porém, isto é algo que depende de cada organização segundo alguns pesquisadores.

Segundo Chaves (2013), a gestão de pessoas é uma atividade muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto organizacional, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. Ela deve contribuir para a efetividade organizacional através dos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas; fomentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Estes autores classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência

individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

O processo de mudança se desenvolve dentro de um campo dinâmico de forças que atuam individualmente em vários sentidos. Algumas dessas forças agem positivamente, enquanto outras agem negativamente em relação à mudança. Assim, a mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas.

E para obter sucesso nas mudanças, causando um impacto positivo, é necessário que as mudanças aconteçam primeiramente, nos colaboradores e, de

maneira positiva, onde o clima organizacional não pode ser alterado.

Toda organização, tem como objetivo a responsabilidade social que Segundo Zarpelon (2006), é aquela assumida diante da sociedade, garantindo melhor qualidade de vida aos cidadãos, gerando empregos e,conseqüentemente, crescimento e desenvolvimento da comunidade, agindo de forma justa, cobrando e pagando valores justos. Percebe-se que este conceito vai muito além dos interesses individuais ou de uma minoria, e passa a ser parte de interesses e valores coletivos – pois atinge a todos.

A principal função de uma organização é cumprir com a responsabilidade social, dentro de um padrão da qualidade mantendo um bom clima organizacional.

Dias (2009, p.182), traz que “O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais”. Daí pode-se tirar uma conclusão de que, se a mudança afetou de maneira positiva uma organização, os impactos serão os melhores, e caso apareça pontos negativos, estes serão superados.

Porém quando estas mudanças atingem de maneira negativa, provocando o *turnover* que é a rotatividade de funcionários, a

insatisfação dos trabalhadores com a mudança do clima organizacional, e com as dificuldades de adaptação, serão de difícil superação, podendo comprometer todo o processo da mudança organizacional.

Cada empresa tem sua própria cultura organizacional, e esta é adequada às suas necessidades. Respeitar estas regras é parte fundamental para a manutenção dos colaboradores, e as lideranças devem orientar as condutas e estarem atentas aos comportamentos dos profissionais.

A cultura da qualidade é observada quando as pessoas estão cientes do que deve ser feito naturalmente, quando a qualidade torna-se parte da rotina diária de todos os profissionais.

As organizações e seus acionistas devem ter consciência do papel que exercem tanto interna quanto externamente, de que modo podem colaborar e, principalmente, estarem comprometidos com esse papel.

As empresas devem ter valores sociais firmados em suas raízes, presentes em sua cultura organizacional, e mais que tudo, o alto escalão administrativo tem a obrigação de permanecer consciente da responsabilidade social e dos reflexos de suas ações no meio em que se inserem.

Lacombe (2005) sintetiza o tema dizendo que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho



percebida pelas pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura da empresa. Atuando como variáveis a motivação, a lealdade, a identidade com a empresa, a colaboração entre as pessoas, o interesse pelo trabalho, a facilidade de comunicação interna, os relacionamentos os sentimentos e as emoções das pessoas que interagem num ambiente comum.

A fim de que haja o comprometimento de todos, as obrigações sociais devem se apresentar por meio de percepções, ações, projetos e comportamentos que estejam relacionados com questões sociais, culturais, ambientais, políticas, econômicas e éticas (BALDISSERA, 2011).

Deming (1997) afirma que para as empresas sobreviverem no mercado é necessário percorrer um caminho sistemático de práticas que conduzam mudanças em toda a organização, nas crenças e valores comportamentais, nas estratégias e nos processos de trabalho.

O sucesso da implantação e disseminação da cultura da qualidade depende e gera impacto na cultura organizacional, pois a mesma é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais da empresa se comportar frente às situações adversas e/ou restritivas com que se defronta (MOLLER, 1997).

Para se ter sucesso na implantação da cultura da qualidade é necessário ter um grupo de trabalho que almeja os resultados sempre em busca da prosperidade conjunta é preciso reunir os seguintes elementos: pessoas, consciência mutua, interação, cumprimento de normas e procedimentos e metas comuns.

Conforme mencionam Bowditch e Buono (1992) as organizações são desenvolvidas por pessoas e com objetivos voltados para as pessoas e funcionam por causa das pessoas, sentenciando: “O sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa”.

## CONCLUSÃO

As modificações que estão acontecendo no mundo dos negócios têm influenciado fortemente a gestão das empresas. As empresas enfrentam ameaças cada vez maiores nos mercados em que atuam e o desenvolvimento acelerado força a busca por novas tecnologias, além de influenciar mudanças na cultura organizacional. As empresas inseridas no contexto mercadológico, onde a qualidade era imaginada como uma compensação pelo preço, começam a entender que a qualidade significa preços mais competitivos com a maximização da

performance de produtos e/ou serviços e da satisfação de clientes.

As mudanças no comportamento dos clientes e as relações que as empresas estabelecem entre si, justificam a necessidade de modelos mais avançados de gestão dos sistemas da qualidade.

Os programas da qualidade devem ser implantados com o objetivo de incentivar melhorias contínuas, tornando as empresas mais flexíveis, produtivas e competitivas. O mais importante é que se passe a ter uma atitude baseada na competência do próprio trabalho e do trabalho de grupo, que requer total comprometimento e envolvimento da alta administração e que deve ser estendido a todos os colaboradores, com foco no cliente, reforçando o nível de qualidade a ser entregue ao mercado.

Portanto, para implantar e desenvolver a cultura da qualidade é necessário compreender a cultura organizacional, estabelecendo claramente os objetivos diretivos e metas a que os gestores e diretores se propõem, contando com a colaboração, cooperação e envolvimento de todos os colaboradores.

Na prática percebemos se uma organização tem cultura de qualidade quando existe comprometimento com excelência desde a diretoria até a base da organização. Uma cultura organizacional

leva anos para ser criada e anos para ser mudada, porque está enraizada nos hábitos, comportamentos e postura das pessoas.

Ela somente será real se estiver difundida e praticada, não estando somente nas normas da empresa ou na cabeça de alguns gestores.

É imprescindível transformar a qualidade em algo real, parte integrante da cultura da empresa.

A disseminação da cultura da qualidade somente está inserida nas organizações quando conseguimos evidenciar a confiança das pessoas, de forma que elas concordem com os objetivos da empresa e respeitem o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas onde todos os membros da organização, sintam-se parte fundamental para a tomada de decisões e principalmente tenham orgulho de trabalhar nela.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, culturas e imaginários. In: FARIAS, Luiz Alberto (org). Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. Elementos de comportamento organizacional: tradução José Henrique Lamedorf – São Paulo: Pioneira, 1992.

CHAVES, Lise Steigleder. Pessoas nos processos de mudança. Instituto Superior Tupy. Pós graduação engenharia da qualidade, 2013.

CROSBY, P. B. (1994) - Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional, A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Reinaldo. Sociologia e Administração. 4. ed. Revisada. São Paulo: Alínea, 2009.

DEMING, W. E. (1997) - A nova economia para a indústria e a educação. Rio de Janeiro: Qualitymark.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOLLER, C. (1997) - O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHNO, T. O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala, Trad. Cristina Schumacher, Artes Médicas, Porto Alegre, 145p., 1997.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 7. ed., São Paulo: Best Seller, 2000.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZARPELON, Marcio Ivanor. Gestão e Responsabilidade Social: NBR 16001/ SA 8000 - implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.