

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANGELA PINATI MARQUES DA SILVA

BARREIRA NA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

CURITIBA  
2015

ANGELA PINATI MARQUES DA SILVA

## BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do curso de MBA em Gestão da Qualidade, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Roberto Cervi

CURITIBA  
2015

# BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

## RESUMO

A Qualidade dos produtos e serviços é um dos fatores decisivos na escolha do consumidor, diante do mercado competitivo é fundamental que as organizações se reinventem para entregar proposta de valor ao cliente. O objetivo deste artigo é identificar e entender, por meio da revisão integrativa de literatura, as barreiras encontradas na implantação dos programas de qualidade. Foram levantados 11 publicações nacionais entre 1995 e 2011, onde observou-se que a maioria das resistências comportamentais são reflexos da falta de gestão de pessoas e dificuldade de compreensão dos objetivos dos programas de qualidade pela alta direção. Os problemas encontrados foram tratados de forma a oferecer entendimento de suas causas, como facilitador da implantação das mudanças.

**Palavras chave:** Barreiras da Qualidade, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo organizacional passa por mudanças constantes e está cada vez mais difícil conseguir vantagem competitiva, nos mercados atuais prosperam organizações capazes de oferecer produtos e serviços com alta qualidade, baixos custos e valor agregado. É tempo de Gestão da Qualidade Total, onde a gestão é totalmente dedicada a conquistar o comprometimento dos colaboradores em relação à melhoria contínua e ao atendimento total das necessidades do cliente.

Com a globalização e a alta concorrência, a simples organização racional da produção deixou de ser o suficiente para suprir as necessidades dos consumidores, estes que são exigentes quanto a perfeição dos produtos e respeito das organizações.

As organizações que conseguem oferecer produtos com qualidade e menor custo alcançam maior fatia de mercado, garantindo sustentabilidade e maior competitividade.

Mesmo que grande parte do processo produtivo seja automatizado, é fato que existem pessoas por traz das máquinas, e a maneira como elas operam reflete diretamente na quantidade e qualidade produzida, logo, é imprescindível o estudo da

Cultura e Comportamento Organizacional e seus impactos no processo de implantação e manutenção dos programas de qualidade.

Na busca pela melhoria contínua com foco nas mudanças de comportamento, as organizações estão em constante adaptação, trabalhando fortemente a área de Recursos Humanos, com atenção especial aos processos de seleção, treinamento e liderança. Mesmo com diversos estudos e teorias na área, ainda é recorrente a resistência humana diante das mudanças impostas pelos programas de qualidade.

## **2. PROBLEMA**

Quais as barreiras recorrentes no processo de implantação da qualidade?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Listar as resistências frequentes no processo de implantação da qualidade.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as dificuldades na implantação de sistemas de qualidade;
- Entender os fatores que impactam os processos de mudança;
- Fundamentar possíveis argumentações que minimizem as resistências encontradas.

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

Quando se pensa em implantação de qualidade é fundamental entender os conceitos de Qualidade, Cultura e Comportamento Organizacional, e assim dispor atenção aos impactos que as mudanças causam na organização. Mesmo que a empresa tenha uma estratégia estrutural bem formulada, é indispensável que os elementos culturais se adaptem aos novos objetivos organizacionais, pois são os fatores mais difíceis de serem modificados e os que geram maiores resistências.

## 4.1 QUALIDADE

A dificuldade em entender a essência do programa de Qualidade, em certos casos, é oriunda da visão superficial sobre qualidade e da perspectiva equivocada sobre os reais motivos para a sua implantação.

Para Paladini (2009) a palavra “qualidade” não é um termo técnico exclusivo, mesmo contendo suas definições é um conceito que busca nortear a filosofia da qualidade dentro das organizações, possui características dinâmicas que acompanham as mudanças do mercado.

Na definição de Chiavenato (2005) a qualidade é mais do que o resultado final, é um estado de espírito que deve ser proliferado por toda a organização, a qualidade externa é reflexo da qualidade interna, pois não é possível entregar produtos com qualidade sem que a empresa cultive qualidade interna.

Do ponto de vista de Maranhão (2001) a qualidade é necessária para a manutenção do negócio, com foco nas necessidades do cliente e dedicando esforços em produzir de forma econômica, com aumento da margem de lucro e redução de custos.

As ferramentas de Gestão da Qualidade e as normas da ISO 9000 vão além da padronização de processos, são modelos de administração que pregam uma filosofia de melhoria contínua, que deve ser cultuada e seguida por todos os colaboradores da organização.

Um dos requisitos impostos pela NBR ISO 9000 é a manutenção da política da qualidade, onde exige o comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A qualidade é a soma das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto que satisfazem as expectativas do cliente, portanto a qualidade vai além da conformidade com as especificações, é embutida no produto/serviço desde o início da produção, sendo assim o alcance da qualidade envolve todos os aspectos da operação da empresa, exige visão sistêmica para integrar as ações das pessoas, máquinas e informações estratégicas (FEIGENBAUM, 1961, *apud* MAXIMIANO, 2004).

#### 4.1.2 Foco no Cliente

Uma das premissas quando se pensa em qualidade é compreender os atributos do produto/serviços que representam valor agregado ao cliente, para isso é indispensável investigar as reais necessidades do cliente.

A Gestão da Qualidade Total acontece quando os produtos alcançam todos os requisitos que satisfazem os desejos dos clientes, em termos de necessidades, preferências, conveniências ou gostos. Quando isso ocorre a empresa alcança certo grau de fidelidade do consumidor e a conquista de novos clientes (MAXIMINIANO, 2004).

A Gestão da Qualidade são todas as ações direcionadas para o cliente, com foco na adequação ao uso, priorizando os processos que contenham elementos relevantes para o consumidor, sejam eles subjetivos ou não, declarados ou não, mensuráveis ou não. Essa adequação, mesmo não sendo absoluta, reflete o permanente confronto entre o produto e os desejos do consumidor. (Paladini, 2009, p. 32)

Quando a empresa conhece o as exigências e expectativas do mercado em que atua, se torna capaz de traçar estratégias mais assertivas, alcançando com maior eficiência e eficácia seus objetivos.

#### 4.1.3 Recursos para Implantar a Qualidade

Os recursos financeiros necessários para a implantação do programa de Qualidade, é um outro ponto a ser estudado antes da aplicação da mudança, pois a dificuldade financeira da organização pode se tornar uma das barreiras que dificultam a estabilidade do programa de qualidade.

Para Paladini (2009) o levantamento dos recursos necessários é identificado na fase de diagnóstico do planejamento de implantação da qualidade. Nesta etapa é possível avaliar o potencial da organização, em termos de estrutura, recursos humanos, materiais, etc.

Mesmo que a empresa não tenha a capacidade financeira para implantar um sistema que viabilize uma certificação, ainda é possível estudar mudanças econômicas que geram impactos na qualidade, como por exemplo, o sistema 5S.

Falconi (2004) define o programa 5S como uma reeducação comportamental, que transparece diretamente na organização do trabalho, eliminando materiais

obsoletos, limpeza constante do local, construindo um ambiente que proporcione saúde mental e física. Com baixo custo de implantação e melhoria nos resultados quantitativos e qualitativos da produção.

Ainda com todos os recursos financeiros, tecnológicos e materiais para a implantação do sistema de qualidade, existe o desafio da conquista dos recursos humanos, que por sua vez é subjetivo, de difícil controle e mensuração.

Para Maximiano (2004, p. 215) “sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”.

A conquista dos recursos humanos (também considerado como capital intelectual, em alguns casos) é o maior desafio para o sucesso da implantação da qualidade. Para isso, faz-se necessário o estudo da Cultura Organizacional e do Comportamento Organizacional.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O disseminação da Cultura Organizacional é um dos primeiros passos para que a implantação do programa de Qualidade obtenha êxito, é importante a adaptação de toda a organização para os novos modos de “pensar e agir”, pois como já vimos a Qualidade é um processo de melhoria contínua.

A cultura organizacional é definida pelo conjunto de atitudes e valores compartilhados por uma organização, assim a diferenciando das demais. (ROBBINS, 2005).

Para Chiavenato (2005, p. 128) “a cultura é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar”.

Schein (2004, *apud* MAXIMIANO, 2004, p. 242) tem uma definição mais prática da cultura:

Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura se compara a um *iceberg*, onde a parte exposta refere-se aos aspectos visíveis e superficiais que podem ser observados, como a estrutura organizacional, descrição de cargos, objetivos e estratégias, políticas, métodos e procedimentos de trabalho, tecnologia. Já a parte submersa desse *iceberg* refere-se aos aspectos invisíveis e profundos, é mais difícil de observar e mudar, pois derivam de comportamentos informais como relações afetivas, valores e expectativas, sentimentos e normas grupais, percepções e atitudes das pessoas (CHIAVENATO, 2005).

A Cultura Organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento procurando nortear o comportamento organizacional, ela impacta em tudo o que está relacionado ao dia a dia de trabalho como decisões, recompensas, punições, liderança e relacionamentos internos e externos (DIAS, 2003).

O alinhamento das ações da Alta Direção com a Cultura Organizacional é fundamental, pois isso demonstra o quanto a Cultura é forte e coerente com os objetivos estratégicos, e isso reflete diretamente no comportamento de todos os colaboradores da organização.

#### 4.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO), mesmo sendo “orientado” pela cultura da organização, precisa ser entendido separadamente, pois deriva do comportamento humano e suas interações com o ambiente organizacional.

As organizações são entidades vivas, de cunho social, pois são constituídas por pessoas. O objetivo do CO é compreender as interações entre pessoas e organizações, para isso utiliza abordagem contingencial, procurando identificar diferentes situações organizacionais, aprendendo a lidar com elas e extraíndo o máximo de proveito, utiliza também a abordagem situacional, compreendendo que não há uma única forma de lidar com a organização, pois tudo depende das circunstâncias (CHIAVENATO, 2005).

Os seres humanos são complexos, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada, as pessoas reagem de forma diferente a uma mesma situação e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diferentes, mesmo sem explicações exatas sobre comportamento humano, ainda é possível

definir conceitos de comportamento organizacional que reflitam condições situacionais ou contingenciais (DIAS, 2003).

Robbins (2005) apresenta um modelo para entendimento do Comportamento Organizacional, com 3 níveis de análise. O grupo é constituído pelo conjunto de indivíduos, e o conjunto de indivíduos e grupos formam o comportamento organizacional, conforme se observa no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Níveis do Comportamento Organizacional

| Nível       | Descrição   |
|-------------|---|
| Indivíduo   | Cada pessoa já chega na organização com suas experiências de vida pessoal e profissional, as características mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo, estado civil, níveis de capacitação, valores, atitudes, personalidade e emoções, esses traços já vêm com o indivíduo e podem ser pouco alterados pelos esforços da gerencia. |
| Grupo       | O comportamento de um grupo é mais que a soma do comportamento dos indivíduos, o que aumenta a complexidade, pois as pessoas agem diferente quando estão sozinhas e quando estão em grupo. O comportamento dos grupos são influenciados por padrões de comunicação, estilos de liderança, níveis de conflito, poder e política.                         |
| Organização | A organização é mais que a soma dos grupos que a compõem, o desenho da organização formal, os processos do trabalho, as funções, políticas e práticas de recursos humanos (RH) e a cultura organizacional, têm impactos sobre as variáveis dependentes e variáveis intermediárias.  |

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

O quadro 1 descreve os níveis de comportamento apresentados dentro das organizações. Mesmo se tratando de pessoas dotadas de personalidade o comportamento sempre se adapta de acordo com o nível que a pessoa se envolve.

Ainda para Robbins (2005) o estudo do Comportamento Organizacional se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas como a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política.

Com o crescimento do estudo das organizações, percebeu-se que os recursos humanos não podiam ser tratados como meras peças funcionais (máquinas), pois são seres dotados de relações afetuosas e emocionais, impossíveis de serem programados objetivamente, pois possuem necessidade de satisfação autêntica, com capacidade de respostas criativas e não previstas (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

O Comportamento da Alta Administração deve estar alinhado com a Cultura organizacional, pois estes influenciam diretamente o comportamento dos subordinados.

A implantação de programas de Qualidade implica em mudanças estruturais, tecnológicas, de procedimentos e comportamentais. Com isso, é evidente que a Cultura Organizacional é profundamente impactada, sendo assim, é fundamental que um dos primeiros passos para o sucesso da implantação da qualidade seja a mudança e proliferação da nova cultura de melhoria contínua.

#### 4.3.1 Comprometimento dos Colaboradores

Os funcionários são mais propícios a aceitarem as mudanças quando percebem que existe o apoio da Alta Direção, isso acontece porque os colaboradores se espelham nos superiores e criam um vínculo de aprendizagem com o grupo ao qual pertencem. Por meio da comunicação ampla com os funcionários, o comprometimento da Alta Direção é decisivo para o sucesso da implementação do programa de qualidade (FLATMAN e BARRY, 1988, Kossek, 1990 *apud* PANIZZON, 2010)

Qualquer esforço para a melhoria da qualidade e produtividade deve incluir os funcionários. Estes são a principal força na execução das mudanças e é fundamental que participem da etapa de planejamento. O estudo do comportamento organizacional oferece ideias importantes para implantação dessas mudanças (ROBBINS, 2005).

Para Mosimann e Fisch (1999 *apud* Rodrigues, 2006) é importante estimular a participação das pessoas na formulação do planejamento estratégico, com isso elas se sentem parte da mudança, diminuindo a possibilidade de resistências. Segundo Kim (2002 *apud* Rodrigues, 2006), participando do processo de planejamento o empregado alcança melhor entendimento sobre objetivos estratégicos, e compreendem mais facilmente seu papel no plano necessário para alcançar tais objetivos.

Diante do processo de mudança é natural que as pessoas sintam medo e receio sobre o futuro incerto, os colaboradores olham para os chefes e líderes procurando perceber os impactos da mudança e se serão afetados, mesmo com resistência os funcionários procuram uma zona de conforto e um sinal que nada drástico os afetará.

Para Motta (2010) quando a postura da Alta Direção demonstra comprometimento com a mudança e alinhamento com a Cultura da organização,

isso transmite maior confiança aos subordinados, por meio da confiança é possível exercer o controle, e o empregado ao se sentir protegido retribui com lealdade ao seu superior.

Segundo Freitas (2000) é por meio da Cultura que os colaboradores percebem o comportamento esperado pela organização, quando o indivíduo se identifica com a missão e valores da organização acontece a colaboração em prol dos objetivos organizacionais, que por sua vez tem a “promessa” de gerar desenvolvimento pessoal e profissional.

O comprometimento dos funcionários determina o seu bom desempenho no trabalho, pois é necessário que ele aceite o seu trabalho como algo que mais tarde irá recompensá-lo de alguma forma, seja em questão de melhoria de salário, do seu papel na empresa que foi reconhecido pelo chefe ou até pelas boas condições de trabalho como um bom ambiente e bom relacionamento entre colegas da instituição (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p.19).

Alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é um dos maiores desafios da administração, por isso é fundamental conhecer os colaboradores e confiar em seu trabalho, criando um ambiente confiável e com clima colaborativo entre todos envolvidos.

#### 4.3.2 Delegação de Poder (*EMPOWERMENT*)

A implantação da Qualidade parte do princípio que a empresa está buscando se adaptar às novas realidades. Para que o processo de mudança flua com menos resistência, é preciso estudar a possibilidade da delegação de poder (*empowerment*), em certas atividades.

Para Gaither e Frazier (2004) o *empowerment* consiste numa gestão participativa, onde o funcionário tem maior flexibilidade e autonomia para fazer mudanças e tomar decisões relativas ao trabalho que realiza.

Segundo Cardoso Junior (2003) o *empowerment* proporciona o sentimento de realização devido ao domínio de várias atividades, os funcionários recebem maior reconhecimento por serem capazes de resolver problemas com agilidade e entendem o seu papel na entrega da qualidade, como consequência ocorre o aumento da satisfação dos funcionários.

No entanto Ford e Fottler (1996, , *apud* Oliveira e Rocha, 2008) alertam que é importante que o *empowerment* leve em consideração aspectos do contexto e ao conteúdo do trabalho, cada nível hierárquico deve ter certo grau de poder nas tomadas de decisão.

A autonomia para a tomada de decisão facilita o alcance das metas organizacionais, e melhora o relacionamento do colaborador com a organização, quando a atividade permite essa delegação o colaborador se sente como parte fundamental na atividade em que atua.

## 5. METODOLOGIA

Trata-se de um artigo de revisão de literatura, embasado por pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Por se tratar de assunto relacionado com questões subjetivas e comportamentais, não é possível alcançar resultados exatos, por isso exige-se olhar analítico.

Para Gil (2002) a vantagem da pesquisa bibliográfica consiste na possibilidade de investigação ampla sobre determinado assunto, considerando diversos aspectos do mesmo problema.

Considerando o objetivo da pesquisa, optou-se pelo tipo exploratória, Gil (2002) alega que esse tipo de pesquisa proporciona maior entendimento do assunto, buscando afirmações sobre preconceitos empíricos e intuições.

A pesquisa quantitativa busca entendimento da compreensão e dinâmica das relações sociais, para Minayo (2001) essa característica da pesquisa investiga de forma a entender os significados, valores, crenças, motivações e atitudes, englobando aspectos mais profundos das relações humanas.

Além da fundamentação teórica de autores que versam sobre a dificuldade na implantação da qualidade, também propõe-se realizar pesquisa *online* nas seguintes bases de dados: *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Google Acadêmico. O foco da pesquisa foi levantar as barreiras encontradas no processo de implantação de modelos e programas de qualidade, e assim relaciona-las com as fundamentações bibliográficas na busca por respostas e medidas para amenizar os dificultadores na implantação da qualidade.

## 6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Para a pesquisa das publicações foram utilizados os seguintes descritores: Barreiras da Qualidade, TQM, Implantação da Qualidade, Comportamento Organizacional e Qualidade, Cultura Organizacional e Qualidade. O objetivo foi contemplar questões críticas, que configurassem impedimentos ou resistências, relacionadas com a implantação da qualidade em diversos tipos de organizações.

Foram analisados 9 artigos e 2 teses, publicados no período de 1995 até 2011, segue a relação das obras no quadro 2:

Quadro 2: Relação de Publicações Pesquisadas

| Autor                              | Artigo/Tese   |
|------------------------------------|---|
| AMBROZEWICZ, Paulo H.L (2003)      | Metodologia Para Capacitação e Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade em Escala Nacional para Profissionais e Construtoras Baseada no PBQP-H e em Educação à Distância |
| BRUNO, Ana C. M (2000)             | Barreiras e Facilitadores para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade: Um Estudo no Setor Têxtil Brasileiro  |
| CORDEIRO, José Vicente B. M (2004) | Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?                                      |
| DEPEXE, Marcelo D (2007)           | Dificuldades Relacionadas à Implantação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras  |
| GODOY, Leoni P (2009)              | Avaliação do Grau de Contribuição das Normas de Garantia da Qualidade ISO 9000 no Desempenho de Empresas Certificadas   |
| LUCCA, Cristiane (2011)            | Gestão da Qualidade: Possibilidades de Implantação do Programa em uma Indústria de Componentes para Plástico e Borracha   |
| OLIVEIRA, Simone (1998)            | A Vivência da Implantação do Programa de Qualidade Total: Um Estudo de Caso   |
| PERTENCE, Poliana P (2010)         | Implantação de Ferramenta de Gestão da Qualidade em Hospital Universitário  |
| RÊGO, Margarete M. S (2002)        | Implantação de Sistemas da Qualidade em Instituições Hospitalares: Implicações para a Enfermagem  |
| VALLS, Valéria M (2006)            | A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com Base na ISO 9000  |
| XAVIER, Guilherme G (1995)         | Avaliação de Programas de Qualidade Mediante Implantação da ISSO 9000   |

Fonte: Autores Citados

Os artigos estudados abrangeram pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa, estudo de caso e revisão de literatura, englobando o total de 58 empresas brasileiras

de diversos ramos de atividades, entre eles: Indústria de Construção Civil, Indústria Têxtil, Administração Hospitalar, Indústria de Borracha e Serviços de TI.

Foram descartados estudos que continham o tema Qualidade, porém não indicavam os problemas do processo de implantação e manutenção da qualidade.

## 7. RESULTADOS

A pesquisa objetiva levantar as principais dificuldades enfrentadas durante a implantação e manutenção de programas de gestão da qualidade, considerando os processos de implantação de ferramentas da administração voltadas para a qualidade e preparação para a certificação NBR ISO 9001:2000.

De todas as publicações foram levantados 70 indicadores caracterizados como “barreiras da qualidade”, então foi realizada a distribuição em percentual de cada indicador, conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Distribuição em percentual das dificuldades encontradas

| <b>BARREIAS DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE</b>                   | <b>%</b>      |
|---|---------------|
| Falta de envolvimento dos Funcionários (Operacionais)         | 12,86         |
| Dificuldade em entender a essência do Programa de Qualidade   | 10,00         |
| Falta de envolvimento da Alta Direção                         | 10,00         |
| Dificuldade em implantar uma Cultura voltada para a Qualidade | 10,00         |
| Falta de comprometimento dos Gerentes e Chefias               | 8,57          |
| Falta de Recursos - Custos para implantação da Qualidade      | 8,57          |
| Falta de foco no Cliente                                      | 8,57          |
| Falta de participação e conscientização dos colaboradores     | 7,14          |
| Dificuldade em delegar poder aos funcionários operacionais    | 5,71          |
| Comunicação deficiente  | 4,29          |
| Baixo grau de escolaridade                                    | 4,29          |
| Burucracia  | 2,86          |
| Falta de integração entre as áreas                            | 2,86          |
| Falta de motivação  | 1,43          |
| Clima negativo diante das mudanças                            | 1,43          |
| Falta de Treinamento  | 1,43          |
| Total   | <b>100,00</b> |

Fonte: Criação da Autora

O estudo analisou as correlações entre os itens da primeira parte do quadro 3, que configuraram percentual acima de 5% na distribuição, embora a análise permite o entendimento da parte inferior do quadro também.

Ambroviewz (2003) relata em sua tese, que o fracasso na mudança da Cultura de uma organização advém da falta de disciplina e persistência em aplicar os novos conceitos, como os programas de qualidade exigem uma mudança de filosofia é imprescindível que aconteça a adaptação comportamental, regada pelos atributos de qualidade agregados à nova Cultura, isso só é possível quando todos conhecem e acreditam na Cultura, com isso pregam e a realimentam em todas as atividades, disseminando-a por toda a organização.

A dificuldade em entender o motivo da implantação do Programa de Qualidade também é comum no processo de mudança, Cordeiro (2004) alega em seu artigo que muitas organizações enxergam o TQM apenas como um conjunto de técnicas para padronizar processos e não como uma filosofia que exige uma profunda mudança cultural envolvendo, além de equipamentos, o comportamento das pessoas.

Quando a essência da qualidade não é compreendida pelos colaboradores, isso reflete em suas atitudes. O artigo de Santiago (2005), que se refere à implantação da qualidade em instituições hospitalares, relata que os programas eram vistos apenas como uma exigência de padronização exigente à área médica, sem qualquer obrigação em entregar diferencial ao cliente.

Em relação à falta de recursos financeiros, observa-se na obra de Pertence (2010) que ainda na fase de diagnóstico o Hospital Universitário do estudo percebeu que não possuía os recursos financeiros para um programa de qualidade mais completo, por isso optaram por implantar o programa 5S, como uma alternativa econômica, onde não foi necessário investimentos em infraestrutura e tecnologia, o foco foi o treinamento e capacitação de todos os envolvidos.

A falta de envolvimento dos funcionários, na maioria dos estudos, foi relacionada à falta de comprometimento da Alta Direção, ao envolvimento dos gerentes e da chefia e a grande dificuldade de adaptação à nova Cultura Organizacional voltada para a Qualidade.

Em alguns casos, como na obra de Oliveira (1998), foi identificado que os colaboradores tinham receio em expressar para os seus líderes as dificuldades encontradas nos novos processos, se sentiam ameaçados caso não conseguissem executar a nova tarefa, por isso acabavam fazendo conforme acreditavam que era pra ser, e seus erros foram interpretados como falta de comprometimento.

Outro caso foi no artigo Depexe (2007), onde tratava-se da preparação da empresa para a implementação da ISO 9001, os funcionários operacionais encontraram dificuldade em ler e interpretar as normas devido à baixa escolaridade, isso só foi descoberto durante o processo de implantação.

No artigo de Valls (2006) destacou-se a falta de participação dos colaboradores e resistência diante do programa de qualidade, ao qual visava a padronização das atividades, como se tratava de uma empresa de Tecnologia da Informação os funcionários acreditavam que a imposição de regras e padrões tendia a inibir a criatividade e descobertas que a área de TI precisa para ser inovadora.

No trabalho de Godoy (2009), onde avalia a contribuição do programa de qualidade já implantado, identificou-se grande dificuldade na delegação de poder pela chefia, a empresa mapeou e padronizou todos os processos, porém atividades onde deveriam ser executadas com autonomia ainda não estavam fluindo, pois a chefia não sentia confiança em deixar o operador tomar as decisões.

Fica evidente que mesmo encontrando um indicador comum em diversos casos, não é possível prever apenas uma solução que caberá em todas as situações, é importante entender a raiz do problema para assim trata-lo conforme a necessidade, por isso é fundamental a participação ativa da chefia e dos líderes durante o processo de mudança.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo buscou demonstrar as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações, de diversos setores, na implantação de programas de qualidade, identificando e correlacionando os indicadores encontrados ficou evidente que grande parte dos problemas são relacionados à Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional. A deficiência no processo de mudança da Cultura afeta todo o processo de implantação, demonstrando o quão importante é o engajamento da Alta Direção para que o processo obtenha êxito.

O comprometimento das chefias e lideranças também é decisivo nos processos de mudança, pois os subordinados seguem o exemplo de seus líderes, buscam segurança e apoio diante das incertezas, e sentem-se motivados quando a cultura organizacional partilha dos mesmos valores que os seus.

Outro ponto fundamental é o entendimento claro sobre Qualidade e os motivos para sua implantação. O cliente deve ser o foco da qualidade, pois é ele quem determina os atributos fundamentais do produto. Essa premissa deve ser a essência da nova cultura voltada para a qualidade.

Para que a implantação da qualidade obtenha sucesso é preciso que a organização estude e entenda todos os impactos da mudança, antes do início de sua implantação. Os processos de mudança demandam tempo; entendendo as resistências e barreiras que dificultam a mudança, a empresa será capaz de desenvolver uma estratégia considerando cada aspecto, trabalhando gradualmente no processo de implantação.

Levando em consideração que o ser humano é a parte mais difícil de ser “moldada” em um processo de mudança, como sugestão para estudos futuros ficam abertas questões acerca dos Recursos Humanos, sugere-se investigações com pesquisa de campo e uma análise mais profunda acerca da psicologia do trabalho, papéis da liderança e gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo H.L. Metodologia Para Capacitação e Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade em Escala Nacional para Profissionais e Construtoras Baseada no PBQP-H e em Educação à Distância. 200 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BRUNO, Ana C. M. Barreiras e Facilitadores para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade: Um Estudo no Setor Têxtil Brasileiro. 202 f. Tese (Mestre em Ciências em Engenharia de Produção) – Coordenação do Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. Minas Gerais, 2004.

CARDOSO JUNIOR, W. F. A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORDEIRO, José Vicente B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**. Curitiba, v. 7, n. 1, p.19-33, jan/jun 2004. Disponível em: <[http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Reflexoes\\_sobre\\_a\\_Gestao\\_da\\_Qualidade\\_Total.pdf](http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Reflexoes_sobre_a_Gestao_da_Qualidade_Total.pdf)> Acessado em: 14/10/2015.

DEPEXE, Marcelo D. Dificuldades Relacionadas à Implantação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, Vol 3, n.1: p.12-25, 27 fevereiro 2007. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/revista/revista2007/vol1/artigo/V3N1B2.pdf>> Acessado em: 13/10/2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FALCONI, Vicente. **TQC – Controle Total da Qualidade**, 2ª ed. Minas Gerais: INDG, 2004.

FERNANDES, I. O. PEDROSO, R.; Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações. **Revista Olhar Científico** – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Jan./Jul. 2010. Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/5/9>> Acessado em: 06/11/2015.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** Editora FGV, 2ª ed. Rio de Janeiro, 2000.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Leoni P. Avaliação do Grau de Contribuição das Normas de Garantia da Qualidade ISO 9000 no Desempenho de Empresas Certificadas. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v.2, n. 1, p.41-58, jan/abr 2009. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/1277/750>> Acessado em: 13/10/2015.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do Trabalho: Psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCCA, Cristiane. Gestão da Qualidade: Possibilidades de Implantação do Programa em uma Indústria de Componentes para Plástico e Borracha. **Revista Destaques Acadêmicos – CGO/Univates**. Lajeado, v. 3, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/89/50>> Acessado em: 13/10/2015.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO 9000: Manual de Implementação: versão ISO 2000**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Ualison R.; ROCHA, Henrique M. *Empowerment* como Estratégia Competitiva em Manufatura e Serviços: Percepção dos Colaboradores. **Revista Produção Online**. v.8, n.3, 2008. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/download/109/151>> Acessado em: 07/11/2015.

OLIVEIRA, Simone. A Vivência da Implantação do Programa de Qualidade Total: Um Estudo de Caso. **Produção**. Belo Horizonte, Vol 18, Nº1: p. 17-28, julho. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v8n1/v8n1a02.pdf>> Acesso em: 13/10/2015.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PANIZZON, Mateus. Envolvimento da Alta Direção e Inteligência Competitiva: Uma Análise sobre suas Relações em Organizações de Médio e de Grande Porte da Serra Gaúcha – Brasil. Caxias do Sul. 168 f. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, 2010.

PERTENCE, Poliana P. Implantação de Ferramenta de Gestão da Qualidade em Hospital Universitário. **Rev Esc Enferm USP**. São Paulo, V. 44, n. 4. 12 março 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n4/24.pdf>> Acessado em: 16/10/2015.

RÊGO, Margarete M. S. Implantação de Sistemas da Qualidade em Instituições Hospitalares: Implicações para a Enfermagem. **Acta Paul Enferm**. Maracanã, V.18, n.4, 24 março 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ape/v18n4/a13v18n4.pdf>> Acessado em: 14/10/2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Elano D. Planejamento Estratégico – Uma Oportunidade para a Participação. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.7, n.13, p. 32-45, jan/jun 2006. Disponível em:< <http://www.mestradoadm.unifacs.br/revista/PDFs/Revista%20GP%2013%202006.pdf>> Acessado em: 11/11/2015.

VALLS, Valéria M. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação com Base na ISO 9000. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.3, n. 2, p. 64-83, janeiro 2006. Disponível em: < <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/333/214>> Acessado em: 15/10/2015.

XAVIER, Guilherme G. Avaliação de Programas de Qualidade Mediante Implantação da ISSO 9000. **Gestão e Produção**. Belo Horizonte, V.2, n.2, p. 162-172, ago. 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v2n2/a04v2n2.pdf>> Acessado em: 15/10/2015