

# A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA AS EMPRESAS E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

**SANDRO ITALO DE OLIVEIRA** - sandroengpprod@gmail.com  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFANOR | WYDEN

**IASMIN ALEXANDRINO DE MIRANDA** - iasminalexandrino.ia@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**DANIELE ALMEIDA DE SOUSA** - dasdaniele6@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ANDHELYKA MARIA ALVES RAQUEL** - andhelyka\_@hotmail.com  
CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DO CEARÁ - FIC

**Área:** 2 - GESTÃO DA QUALIDADE  
**Sub-Área:** 2.5 - QUALIDADE EM SERVIÇOS

**Resumo:** A BUSCA DAS ORGANIZAÇÕES POR DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS É REFLEXO NATURAL DE UM MERCADO CADA VEZ MAIS DINÂMICO. O QUE RESULTA NA ADOÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO MEIOS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA. EM MEIO A ESSA ATMOSFERAA COMPETITIVA, A MELHORIA NOS NÍVEIS DE QUALIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS SE TORNA PILAR DECISIVO PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS. NESSE CONTEXTO, O PRESENTE ARTIGO TEM COMO OBJETIVO MOSTRAR A GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEIO DE GARANTIR ESSA SOBREVIVÊNCIA A LONGO PRAZO, E ANALISAR SEUS IMPACTOS NA MUDANÇA CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES. A METODOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAÇÃO DESSE TRABALHO FOI À PESQUISA BIBLIOGRÁFICA EM LIVROS E ARTIGOS. PRIMEIRAMENTE ANALISOU-SE O HISTÓRICO DA QUALIDADE, A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ), ASSIM COMO SUA IMPLANTAÇÃO, E POSTERIORMENTE FOI EXPOSTO AS IMPLICAÇÕES COM RELAÇÃO A MUDANÇA CULTURAL ENVOLTA NESSE PROCESSO DE MELHORIA, ONDE FORAM VISTOS AS DIFICULDADES EM RELAÇÃO A GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MUDANÇA.

**Palavras-chaves:** QUALIDADE; MUDANÇA CULTURAL; COMPETITIVIDADE.

# THE IMPORTANCE OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR COMPANIES AND THEIR IMPACTS IN ORGANIZATIONAL CULTURE

**Abstract:** *THE RESEARCH OF THE ORGANIZATIONS FOR DIFFERENTIATED STRATEGIES IT IS A NATURAL REFLECTION OF A MARKET MORE AND MORE DYNAMIC. WHAT RESULTS IN THE ADOPTION OF NEW TOOLS OF MANAGEMENT AS MEANS TO REACH THE OBJECTIVES OF THE COMPANY. IN MEANS OF THIS COMPETITIVE ATMOSPHERE, THE IMPROVE IN THE LEVELS OF QUALITY AND SERVICES BECOMES A DECISIVE PILLAR TO SURVIVAL OF COMPANIES. IN THIS CONTEXTO, THIS ARTICLE HAS HOW OBJECTIVE TO SHOW THE MANAGEMENT OF QUALITY AS MEANS TO GUARANTEE THIS SURVIVAL IN LONG TERM AND TO ANALYSE THEIR IMPACTS IN THE CULTURAL CHANGE OF THE ORGANIZATIONS. THE METHODOLOGY USED IN THIS WORK WAS BIBLIOGRAPHIC RESEARCH IN BOOKS AND ARTICLES. FIRSTLY, WAS ANALYSED THE QUALITY HISTORIC, THE IMPORTANCE OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS), AS WELL AS ITS IMPLEMENTATION AND LATER WERE EXPOSED THE IMPLICATIONS OF THE CULTURAL CHANGE INVOLVED IN THIS PROCESS OF IMPROVEMENT WERE DISCUSSED, WHERE DIFFICULTIES WERE OBSERVED REGARDING THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PROCESS OF CHANGE.*

**Keyword:** *QUALITY; CULTURAL CHANGE; COMPETITIVENESS.*

## 1. Introdução

Diante de um mercado de alta competitividade, a atenção à qualidade destaca-se como critério essencial para a sobrevivência das empresas. As novas demandas e critérios de competição em um ambiente globalizado pressionam as organizações por inovações na gestão. Diante disso, se faz necessário que as empresas busquem se adequar aos novos padrões de exigência dos clientes.

A gestão da qualidade apresenta-se como um modelo de gestão para alcançar esses padrões, tendo como base a participação de todos os membros da empresa, visando a satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade, através da melhoria dos padrões de qualidade. Dessa forma, uma gestão da qualidade oferece as organizações uma vantagem competitiva.

Assim, diante do exposto, destaca-se nesse artigo os benefícios gerados através do gerenciamento de um sistema de gestão voltado para qualidade, e sua importância como implementador de uma nova cultura nas organizações, apresentando também como ocorre a resistência ao processo de mudança, tendo em vista a forte cultura organizacional das empresas.

A proposta do estudo também é oferecer informações para as empresas que estejam dispostas a implementar um sistema de gestão da qualidade, e adequar-se aos novos modelos de gestão que exigem um comprometimento maior com o cliente, tanto interno como externo.

## 2. Metodologia

A abordagem utilizada neste trabalho foi a qualitativa, de natureza básica com o objetivo exploratório de tornar um problema ou uma visão mais explícito envolvendo um levantamento bibliográfico. Nesse sentido, o presente artigo caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica a respeito da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, seus desafios e parcerias dentro de uma organização.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica é realizada com auxílio a partir de livros, teses, dissertações e sites relacionados ao segmento. O Ainda segundo os autores, a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, e são capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema estudado.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas

científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Mattar (1999), escreve que a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa e, neste sentido, segundo o autor, a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente, já a qualitativa identifica a ausência ou presença de algo. Sabendo disso, o presente artigo é caracteriza-se como qualitativo, à medida que não há uma preocupação de quantificar nenhuma informação.

### 3. Gestão da qualidade

#### 3.1 Histórico

Diante de um mercado de alta competitividade, a atenção à qualidade destaca-se como critério competitivos essencial para a sobrevivência das organizações, porém não é algo novo. Já se falava em qualidade desde 1922 quando G.S. Radford publica *The control of quality in manufacturing*, que aborda alguns princípios da qualidade, mas que se centra principalmente em inpeção (ALVAREZ, 2012).

Ainda segundo Alvarez, em 1931, W.A. Shewhart publica *Economic control of quality manufacture product*, dando pela primeira vez cunho científico aos estudos da qualidade. Logo em seguida, em 1950 estudos tornam-se públicos e o mundo oficialmente tem conhecimento do que estava feito em relação a qualidade, atendendo requisitos para a produção em massa.

Já em 1960, o foco voltou-se para o uso, e não mais padrão, como na década anterior. A partir daí é o consumidor que ditará as regras da qualidade. A importância estava voltada para a pesquisa de mercado e opinião.

Diante disso, podemos observar que a qualidade é um assunto que não era tão falado, porém já existia uma preocupação em passar serviços e produtos com qualidade, principalmente na década de 60 onde podemos observar que o consumidor passou a ter maior importância nas decisões sobre o que o mesmo deseja.

A propósito, é na década de 60 que se enquadra o período da era da qualidade total, que se assemelha ao período no qual vivemos atualmente, onde “a ênfase passa a ser o cliente tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas” (OLIVEIRA, 2004).

Para Paladini (2006), a necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de variadas naturezas, motivou uma transformação radical no cenário.

Contudo, o mercado teve que se adequar ao que o seu cliente pede, ou seja teve que oferecer produtos e serviços de qualidade a medida em que seu público ficava cada vez mais exigente.

Porém não foi tarefa fácil, desde que para satisfazer seus clientes as organizações não tiveram que adequar apenas seus produtos e/ou serviços, teve também que adequar todos os seus setores e convencê-los que todos são responsáveis por fazer qualidade.

### **3.2 Sistema de gestão da qualidade**

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma fácil tarefa de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo. (OLIVEIRA, 2004).

Ainda segundo Oliveira (2004), o SGQ é um conjunto dos elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos.

### **3.3 Importância de um SGQ**

Segundo Vicente Falconi (2014), o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. Em face disso, a qualidade de produtos e serviços destaca-se como critério essencial, tomando o atual contexto globalizado e competitivo e de rápidas mudanças de expectativas e necessidades dos clientes.

As novas demandas e critérios de competição em um ambiente globalizado pressionam as organizações por inovações na gestão. Diante disso, muitas organizações buscam sua sustentação no mercado ou obter vantagem competitiva através de programas de gestão da qualidade.

Dessa forma os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) apresentam-se como um gerador de benefícios para as organizações, pois eles desenvolvem um padrão de melhoria a

partir da motivação do quadro de colaboradores, do controle de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE; LIMA, 2001). Deming também afirma que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade.

Mesmo diante dos benefícios proporcionados pela implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade a empresa pode se deparar com dificuldades advinda de diversos setores da organização.

### 3.4 Implantação da gestão da qualidade

“O primeiro passo para a implantação de um sistema da qualidade é a formalização, pela alta direção, de sua Política da Qualidade, ou seja, a definição do sistema da qualidade adotado pela empresa, deixando claro os objetivos pretendidos.” (OLIVEIRA, 2004).

Ainda segundo Oliveira (2004), o referido documento possibilitará a divulgação para os clientes externos do comprometimento da empresa para com a qualidade.

Para Ishikawa (1993), o controle de qualidade total não pode ser completo sem a completa aceitação desse tipo de visão por todos os trabalhadores. O regionalismo precisa ser derrubado, dando lugar a livre comunicação. O todo sempre será maior que a soma das partes, como afirma a Teoria Geral dos Sistemas, se houver sinergia entre elas. Trabalho em equipe com solidariedade, responsabilidade e respeito são elementos que formam e fortalecem a filosofia TQC.

Para Paladini (2004, p. 33), se as empresas desejam adequar um produto ou serviço inteiramente ao uso, todos os setores, áreas, pessoas ou, enfim, elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade.

Complementando, Oliveira (2004, p. 16), afirma que a política da qualidade deve transmitir a identidade da organização e ser largamente difundida e debatida com todos os colaboradores. As atividades da função qualidade não devem estar centralizadas em um departamento da qualidade, mas ser exercidas com o apoio e a intervenção direta de todas as áreas da empresa.

Desse modo, Alvarez (2012, p. 110), afirma que cabe a alta administração dar o primeiro passo para a qualidade: assumir a frente do programa, estabelecer uma política clara e aberta, definir qual é a missão e transmiti-la a todos os funcionários, disseminar a nova postura da empresa e engajar todas as pessoas da organização.



Paladini (2004, p 33) ainda conclui que nada nem ninguém na empresa será excluído desse esforço, até porque, se a qualidade é o objetivo da organização, qualquer item de produção que não estiver comprometido com esse empenho não contribui para o objetivo em questão e tornar-se, por isso, perfeitamente dispensável – seja uma pessoa, uma máquina ou uma operação.

Portanto, podemos concluir que para dar início a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, cabe primeiramente a alta administração aceitar e concordar com a mudança e em seguida transmitir com segurança aos seus colaboradores a nova proposta da empresa, conscientizando-os dos objetivos pretendidos pela empresa.

Para Paladini (2006, p.34), a implantação do SGQ envolve a coordenação de todos os elementos da empresa, no esforço de adequar o produto ao uso, com base em suas atividades no processo produtivo, ou seja, a Gestão da Qualidade começa sua atividade básica com a contribuição individual, as quais se espera que estejam plenamente engajadas num movimento organizado e direcionado. Segundo o mesmo autor, o envolvimento de todos no esforço pela qualidade é um processo evolutivo em busca da excelência.

### **3.5 Implantação de uma nova cultura**

Tratando-se de cultura organizacional, Chiavenato (2010), afirma que a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

A implantação de um SGQ em uma organização tem um dos seus maiores desafios no âmbito cultural. Ao tentar estabelecer uma cultura voltada para qualidade, encontra nas organizações resistência a mudanças, que por sua vez é uma reação natural do indivíduo.

Segundo Alvarez (2006, p.111), outro ponto a se considerar diz respeito a dificuldade e à demora que os funcionários encontram para absorver a nova situação; portanto a adoção do TQC deve ser gradual e progressiva.

Como dito anteriormente, não é uma tarefa fácil conseguir um produto de excelência, principalmente quando se diz respeito a tirar da zona de conforto pessoas que estão habituadas a trabalhar de uma maneira já estabelecida.

Motta (2001) define a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. Como esclarece Robbins “uma das

mais bem documentadas descobertas dos estudos do comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança. Num sentido, isto é positivo. Fornece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional assumiria características de aleatoriedade caóticas.

Resistência à mudança também pode ser uma fonte de conflito funcional. Por exemplo, a resistência a um plano de reorganização ou a uma mudança numa linha de produto pode estimular um debate saudável sobre os méritos da ideia e resultar numa decisão melhor. Mas há uma séria desvantagem na resistência à mudança. Ela atrasa a adaptação e o progresso”.

A introdução da nova cultura deve ser estudada e trabalhada junto ao departamento de Recursos Humanos, para que sejam evitados resultados negativos advindos da resistência, pois, de certa forma, haverá uma mudança na personalidade da organização.

Chiavenato (2010) afirma que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas. Dessa forma, também individualiza a organização perante as demais.

Segundo Dias (2013), a cultura organizacional consiste em um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização).

“Os recursos humanos devem ser considerados como um dos principais fatores para melhoria da qualidade em organizações. As empresas devem estar atentas aos instrumentos metodológicos disponíveis para a captação e interpretação das necessidades de seus funcionários e utilizar essas informações como diferencial competitivo.” (Vários autores, 2006).

### **3.6 A gestão de pessoas na implantação de uma nova cultura**

Para Oliveira (2004), existe uma necessidade premente de se buscar alternativas para motivação e envolvimento ativo dos funcionários na questão da qualidade e produtividade. Os mecanismos de reconhecimento e recompensa devem ser revistos, de forma que o funcionário, de fato, se motive a participar de maneira proativa de todos os processos de melhoria.



Além da busca de alternativas para motivação, é imprescindível que os colaboradores sejam capacitados a cumprir a missão que lhes foi dada, para tanto é necessário que o setor da qualidade aliado ao setor de RH (Recursos Humanos) treinem e capacitem os colaboradores para que os objetivos sejam alcançados.

Oliveira (2004), ainda afirma que não se pode deixar de citar a importância do treinamento em todas as esferas da empresa com relação a média gerência e à mão-de-obra direta para o bom desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Para tanto, podemos observar a importância do treinamento para o bom desempenho do SGQ quando o mesmo é cobrado na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que cita em sua seção 6.2.2 - Competência, Treinamento e Conscientização – “A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto”. E ainda, para atingir os objetivos da qualidade, manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Nesse sentido, além do treinamento e acompanhamento é necessário que haja a atualização e reciclagem sempre que se fizer necessário. Para Oliveira (2004), a atualização e a reciclagem ganham cada vez mais importância em função da velocidade em que as funções tecnológicas são lançadas no mercado e vão sendo disseminadas.

O mesmo autor ainda afirma que o treinamento envolve modificações no comportamento de trabalhadores de diversas ordens por meio da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidade e de conceitos e modificação de atitudes.

Contudo, podemos observar que a área de Recursos Humanos da organização é de suma importância para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, desde que o mesmo tem profissionais com habilidades técnicas para tratar diretamente com os colaboradores da empresa.

Portanto, o SGQ aliando-se ao RH tem grandes chances de ser bem sucedido, pois aliando o comprometimento, a capacitação e a motivação dos colaboradores aos benefícios trazidos pela mudança, a organização se desenvolverá e apresentará resultados significativos.

#### **4. Conclusão**

Em virtude dos fatos e estudos apresentados, é seguro afirmar que perante um cenário de crise e alta competitividade no mercado, é imprescindível a busca por ferramentas inovadoras que auxiliem no desempenho das empresas. Dessa forma, a adoção de uma Gestão

de Qualidade apresenta-se como uma possibilidade de diferenciação em um mercado saturado de profissionais e empresas com perfis semelhantes.

Através das informações expostas, visualiza-se como o Sistema de Gestão da Qualidade está interligado com a cultura organizacional de uma empresa, alterando a maneira de pensar e agir dos membros da organização. Portanto, a Gestão de Qualidade é voltada em primeira instância para o entendimento das necessidades das pessoas dentro e fora da organização, ou seja, a sociedade, e somente depois, volta-se para aumento do lucro empresarial.

Sendo assim, conclui-se que os benefícios advindos da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade ultrapassam o quesito financeiro, dando ênfase ao desenvolvimento humano e ao trabalho apoiado na motivação, desenvolvendo uma cultura capaz de assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Dessa maneira, o presente artigo considera insubstituíveis os estudos pioneiros sobre o Sistema de Gestão de Qualidade para um mercado mais dinâmico em um cenário de conflito na busca por serviços e produtos inovadores e de qualidade, e sua relação com o comportamento organizacional de uma empresa. Portanto, enxerga-se na Gestão de Qualidade como um modelo de gestão capaz de assegurar a competitividade e sobrevivência das empresas nos mercados.

#### Referências

- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. *Gestão de qualidade, produção e operações*. 2 Ed. Editora Atlas, SP. 2012.
- CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. *Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade*. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Nova Lima: FALCONI Editora, 2014. 286p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMING, W. E. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: MIT, 1982.
- DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- FILHO, José S. *Qualidade: Reflexões e Críticas. Desafios à implantação do SGQ*. Notas técnicas, ano II. 2011.
- JURAN, J.M. *Juran na liderança pela qualidade – Um guia para executivos*. Livraria Pioneira Editora, SP. 1990.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. *Fundamentos de metodologia científica*. – 5 ed – São Paulo: Atlas 2003.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.

OLIVEIRA, João. N.; OLIVEIRA, Otávio. J.; MAEKAWA, Rafael T. *Um estudo sobre os benefícios e dificuldades da implantação e utilização das ferramentas e programas da qualidade em empresas certificadas ISO 9001 do Brasil*. XXX ENEGEP. São Carlos, SP. 2010.

OLIVEIRA, Otávio J.; Vários autores. *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. Cengage learning, SP. 2013.

PALADINE, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2 Ed. 3 Reimp. Editora Atlas, SP. 2006.

TANABE, Christiane H.; SOUZA, José P. *Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000: estudos de casos de empresas do setor metalmeccânico da região de Maringá/PR*. XIII SIMPEP. Bauru, SP. 2006.