



**Produto & Produção, vol.14 n.2, p. 59-71, jun. 2013**

**RECEBIDO EM 22/08/2012. ACEITO EM 16/05/2013.**

**Gestão da qualidade, um desafio permanente:** um estudo de caso sobre o processo de manutenção de um sistema de qualidade em uma indústria metalúrgica

**Kely Alves Cota**

*Faculdade Novos Horizontes*

[qualike@yahoo.com.br](mailto:qualike@yahoo.com.br)

**Maria Amália Marques de Freitas**

*Faculdade Novos Horizontes*

[maria.freitas@unihorizontes.br](mailto:maria.freitas@unihorizontes.br)

## **RESUMO**

Este artigo visou analisar o processo de manutenção de um sistema da qualidade. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa metalúrgica de pequeno porte, sediada na cidade de Juatuba, MG. Para obtenção dos dados, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, na qual foram analisadas variáveis inerentes ao sistema de gestão da qualidade sob a ótica de níveis hierárquicos distintos. O resultado apontou como principais fatores de impacto na manutenção do sistema de gestão: a motivação da Alta Direção para o processo decisório de certificação do sistema de qualidade, a deficiência do processo de comunicação para a equipe e a atuação insatisfatória das lideranças na formação de uma cultura de qualidade, sendo o último, considerado fator determinante. Apesar dos avanços obtidos com o processo da qualidade, a empresa reconhece os desafios a serem enfrentados como a redução da resistência, para seu aprimoramento.

**Palavras-chave:** Gestão. Qualidade. Liderança.

## **ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze the sustainment process of a management quality system. It is a case study of a small metallurgical company located in Juatuba, Minas Gerais, Brazil. It is based on qualitative interviews carried out with a number of individuals who hold distinct hierarchical positions in the company. The results point out that the main factors that affect the sustainment of the quality system are: Top Management motivation for the decision process of the quality system certification, deficiency in the communication process of the team and unsatisfied performance of the leaders in terms of building a quality culture, being the last one considered as the major factor. Although advances in the quality process, the company acknowledges the challenges to be faced like reducing resistance to its improvement.

**Keywords:** Management. Quality. Leadership.

## **1. Introdução**

---

A abertura das fronteiras comerciais resultou em abrupta transformação nos mercados em âmbito mundial. A influência dos fluxos internacionais de capitais estimulou o ciclo de inovações, gerando uma forte pressão por redução de preços e aumento do padrão de qualidade, intensificando a

competição. Esse novo cenário demandou das organizações um posicionamento flexível em relação ao ambiente externo, o qual passou a influenciar as tomadas de decisões.

No Brasil, a partir da década de 90, o choque da globalização impulsionou as organizações a buscarem níveis internacionais de qualidade, produtividade e eficiência. Neste contexto, tiveram início os processos de certificação de sistema de qualidade. De acordo com Informações do CB25 - Comitê Brasileiro responsável pelas normas ISO 9000 no Brasil, em 1990 havia no país 18 certificados de 13 empresas. Em 2005, esse número era de 8.164. Entre 2006 a 2010 foram concedidos 16100 certificados, cujos números revelam um crescimento expressivo.

Diante deste cenário, a qualidade tornou-se um diferencial competitivo nas organizações, assegurando padronização, melhoria da produtividade e redução de custos com retrabalhos, exercendo alto impacto na satisfação dos clientes. Dessa forma, por meio de sistemas de qualidade bem estruturados, as organizações buscam o fortalecimento de sua imagem com a comunicação formal ao mercado sobre sua capacidade de atender padrões elevados de qualidade, e, conseqüentemente, o alcance da eficácia, eficiência e efetividade, que são pilares para a sobrevivência em um ambiente globalizado.

No entanto, para alcance dos benefícios propostos pela gestão da qualidade, é necessário que as organizações entendam e pratiquem a melhoria contínua, atuando em consonância com um perfil de consumidor cada vez mais consciente do seu poder de influenciar as diretrizes organizacionais, demandando ações voltadas para o desenvolvimento de processos que assegurem inovação, qualidade e sustentabilidade.

A escolha do tema justifica-se tendo em vista a relevância adquirida pela gestão da qualidade no ambiente corporativo nas últimas duas décadas, que passou a integrar as estratégias organizacionais, influenciando diretamente os resultados almejados. Considerando a abrangência desta abordagem, espera-se que as constatações deste estudo contribuam para que os Gestores que pretendem implantar Sistemas da Qualidade em suas organizações tenham conhecimento sobre o papel da Alta Direção neste processo de mudança, bem como para que os Gestores que enfrentam dificuldades para manter e melhorar Sistemas já implantados possam utilizá-lo como ferramenta para analisar no diagnóstico organizacional as possíveis falhas ocorridas. Espera-se, ainda, que este estudo seja utilizado como guia em treinamentos, a fim de conscientizar às organizações de que o sucesso de um Sistema da Qualidade depende da sinergia entre todos os níveis hierárquicos.

Diante do exposto pergunta-se: quais os principais fatores que afetam a manutenção dos sistemas de gestão da qualidade?

Este artigo tem por objetivo geral analisar o processo de manutenção da gestão da qualidade em uma empresa. Para alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar a relação entre mudança organizacional e gestão da qualidade; b) discutir o processo decisório para implantação de um sistema de gestão da qualidade; c) discutir o papel do líder no sucesso da gestão da qualidade. A forma de estruturação deste artigo é a seguinte: um referencial teórico, no qual são abordados aspectos de conceitos e evolução da qualidade, mudança organizacional, processo decisório para certificação, o papel do líder como fator de impacto no processo de gestão da qualidade e a contextualização do setor metalúrgico. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa, por fim, a análise dos dados referente à pesquisa realizada em uma indústria metalúrgica e a considerações da autora.

## **2. Referencial teórico**

---

### **2.1. Qualidade**

---

Qualidade é um conjunto de atributos presentes em produto ou serviço capaz de atender às necessidades do cliente, estando disponível em tempo, forma e lugar certos, por um preço competitivo (CAMPOS, 1992). Esta foi também uma abordagem de Júnior, Cierco e Rocha (2005), que de forma ampla e subjetiva, apontam que a qualidade é evidenciada pela capacidade de satisfazer os desejos do cliente. Em outro contexto, Paladini (2004) atribuiu à qualidade a conotação simples e abrangente de adequação ao uso.

Em uma análise recente, Maximiano (2010) afirma que estes conceitos continuam atuais, visto que a qualidade, no enfoque contemporâneo, deve ser definida a partir das necessidades e desejos dos

consumidores. No entanto, Paladini (2004) alerta para o impacto causado nas organizações pelos equívocos no entendimento deste conceito.

A ideia da qualidade não é recente. Há milênios, a noção de qualidade integra o cotidiano das pessoas (JÚNIOR; CIERCO; ROCHA, 2005). De acordo com os autores, no início da era industrial, apesar dos métodos rudimentares, a padronização era assegurada pelo próprio artesão durante a produção. Acrescenta Maximiano (2010), que o nível de exigência dos artesãos com seu próprio trabalho era alto, pois, nesta época, já tinham o objetivo de encantar o cliente.

O autor destaca a iniciativa do Japão, após a Segunda Guerra Mundial, como o marco da evolução da qualidade. Neste contexto, a JUSE (Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão) iniciou um movimento da qualidade promovendo palestras para líderes industriais japoneses, ministradas por alguns dos precursores no movimento da qualidade como: Deming, Juran e mais tarde Ishikawa, cuja abordagem privilegiou a integração de todos os níveis hierárquicos na aplicação dos princípios da qualidade, a começar pela alta administração. A aplicação destes princípios contribuiu de forma relevante à indústria japonesa e elevou a credibilidade dos seus produtos em mercados mundiais. Júnior, Cierco e Rocha (2005) acrescentam que essa iniciativa do Japão foi disseminada para outros países, visto que, evoluir não seria mais opção, e sim, imperativo para a sobrevivência.

Esse processo teve continuidade e consolidou-se em 1987, quando foi publicada a primeira norma da série ISO 9000, com o objetivo de padronizar a qualidade e tornar auditáveis os princípios da qualidade total (CORDEIRO, 2004). Dessa forma, surgiram as primeiras certificações em sistema de qualidade. Em seguida, com a abertura de mercado no Brasil, a partir da década de 90, os princípios da qualidade já consolidados, romperam as barreiras tático/operacional e passaram a integrar as estratégias organizacionais. Destaca Júnior, Cierco e Rocha (2005) que, nessa abordagem contemporânea, a qualidade passou a considerar o cliente e suas necessidades como centro da tomada de decisões.

## **2.2. Mudança organizacional**

---

Mudança organizacional configura-se como as alterações de padrões dos recursos existentes, seja em âmbito estrutural, estratégico, tecnológico, ou humano, refletindo de forma sistêmica ou em partes na organização (WOOD JR. et al, 1995). Na visão de Sales e Silva (2007), mudança organizacional é uma estratégia de alto impacto que visa assegurar a sobrevivência em um ambiente em constante transformação, visto que, para manterem-se competitivas, as organizações adaptam estruturas e estratégias ao seu ambiente de atuação, evitando assim, a obsolescência. Dolisse (2009), entretanto, ressalta que, nesse processo de adaptação a um mercado dinâmico, é necessário que as organizações entendam e administrem as consequências destas mudanças.

Dentre as variáveis que impactam na mudança, Sales e Silva (2007) enfatizam um processo de comunicação eficaz como fundamental para consolidar as mudanças, visto que, o conhecimento das reais necessidades é fator decisivo no engajamento das pessoas no processo, base para a formação de uma cultura organizacional. Dolisse (2009) também defende a boa comunicação como fator relevante na consolidação do processo de mudança. Duck (2002), porém, adverte que para que a mudança ocorra de fato, é necessário que os valores e atitudes organizacionais mudem em todos os níveis.

Wood Jr. et al (1995) defendem que o envolvimento necessário ocorrerá a partir do reconhecimento da necessidade de concretizar a mudança proposta. Portanto, cabe aos agentes de mudança realizar uma comunicação clara dos objetivos e sensibilizar a equipe sobre o papel de cada membro neste processo. Campos (2009) enfatiza que a atuação do líder é necessária para a implementação de qualquer mudança. Para o autor, consultorias e áreas de suporte são meios importantes para propor sistemáticas que contribuam para melhores resultados, mas a liderança é determinante no sentido de promover a conscientização da equipe para aderir aos novos padrões, transformar novos valores em cultura, promover a capacitação necessária, tornando o processo de mudança mais ágil e eficaz.

A resistência é inerente a todo processo de mudança organizacional, devido às incertezas sobre as possibilidades de perdas e ganhos, preferindo o indivíduo permanecer com o previsível (MOTTA, 2001). Não haverá êxito se não houver quebra de paradigmas acerca do novo (JÚNIOR; MATEUS; SOUTO, 2008). Por isso, para assegurar a efetividade no processo, Duck (2002) alerta que os aspectos

emocionais e comportamentais devem ser analisados e trabalhados visto que, para alcançar os resultados desejados, depende das pessoas comportarem-se de forma diferente.

Sales e Silva (2007) abordam a questão cultural como fator relevante no comportamento humano no que tange ao processo de mudança, que pode ser visto como uma ameaça à estabilidade conquistada. Para entender a influência da questão cultural no comportamento humano, Naves e Coleta (2003, p. 203) afirmam que: “ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes deste construto”. Para as autoras, a cultura direciona o comportamento do indivíduo e afeta sua percepção de mundo. Na visão de Campos (2009), a questão cultural é um fator que deve ser tratado com a devida importância pelas empresas na quebra de paradigmas, visando promover uma cultura de excelência, que deve ser almejada e desenvolvida.

### **2.3. Processo decisório para a certificação**

---

A certificação tem por objetivo comunicar formalmente ao mercado a capacidade de atender requisitos normativos, iniciativa que configura-se como diferencial competitivo em um ambiente globalizado (JÚNIOR; CIERCO; ROCHA, 2005). Os métodos apontam o caminho para as organizações conquistarem os resultados almejados, visto que embasam as tomadas de decisões em fatos, permitindo acompanhar a implementação, medir o desempenho e orientar as ações a serem tomadas, afirma Campos(2008). Dessa forma, a gestão da qualidade é uma estratégia de competitividade e requisito básico para uma organização integrar a cadeia de suprimentos (CARPINETTI, 2007).

Quanto às motivações para implantação do sistema de gestão da qualidade, Júnior, Mateus e Souto (2008) apontam a exigência de mercado ou o modismo. Para os autores, quando a motivação é exigência de mercado, o processo é difícil. No entanto, maior dificuldade é enfrentada se a motivação for modismo, pois, nesse caso, a organização não estará disposta a superar as dificuldades inerentes à implantação e, principalmente, à continuidade do processo.

Entretanto, Júnior, Cierco e Rocha (2005) ressaltam que, para obter os benefícios de um sistema de gestão, é necessário que haja investimento em recursos, principalmente recursos humanos, os quais serão responsáveis por aplicar os métodos e aperfeiçoá-los. Portanto, a certificação deve ser pensada de forma sistêmica e dinâmica, tendo por princípio o envolvimento de todos os níveis hierárquicos na promoção da melhoria contínua, bem como na administração de seus impactos. Para Reis e Mañas (2000), o sucesso da implantação de um sistema da qualidade passa necessariamente pelo comportamento humano.

A decisão de implantar um sistema de gestão da qualidade deve ser uma estratégia da organização, a qual deve ser avaliada pela alta administração, considerando benefícios e impactos (LOPES; JUDICE, 2009). O melhor caminho é sempre a conscientização da necessidade pela Alta Direção visto que, por se tratar de um processo de mudança, é necessário que barreiras interdepartamentais sejam transpostas, tornando necessário o envolvimento pessoal da Alta Direção (JÚNIOR; MATEUS; SOUTO, 2008).

Na visão de Reis e Mañas (2000), implantar um sistema de gestão da qualidade é entender que sempre haverá o que melhorar, tendo por meta a excelência, e, paradoxalmente, a certeza de nunca atingi-la.

Conforme orientação da norma ISO 9004 de 2010 da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão da qualidade, um sistema de gestão da qualidade está pautado em oito princípios da qualidade, sendo o primeiro deles o foco no cliente. Tendo em vista a mudança no perfil do consumidor, cada vez mais exigente, é necessário que a organização esteja preparada para antecipar-se aos desejos e necessidades atuais e futuros do seu público alvo, para atender requisitos e superar expectativas.

Outro princípio citado é o da liderança, ou seja, criar um ambiente que privilegie a qualidade e a motivação, no qual as pessoas estejam envolvidas com os objetivos da organização. Portanto, é papel do líder estabelecer e mostrar o caminho para sua equipe.

O terceiro princípio relaciona-se com envolvimento das pessoas, ao apontar que pessoas comprometidas constituem o principal ativo da organização. A valorização e envolvimento deste recurso são a essência de um sistema de qualidade bem sucedido.

A ISO 9004(2010) cita o quarto princípio, que é a abordagem por processos. Compreende-se por processo, a transformação de entradas em saídas, por meio de atividades inter-relacionadas. Essas atividades, portanto, são fundamentais para atribuir responsabilidades, obter previsibilidade e melhoria contínua das atividades.

Abordagem sistêmica de gestão - é o quinto princípio. Este trata da interação das partes em prol de um objetivo comum, o qual visa disseminar a visão sistêmica e a interdependência dos processos na organização.

O sexto princípio aborda a melhoria contínua -melhorar continuamente as atividades resulta em otimização de recursos e ganho de competitividade. Esta prática traduz a necessidade das organizações para atuar em um ambiente em constante transformação.

Abordagem de tomada de decisões baseadas em fatos constitui o sétimo princípio estabelecido pela ISO 9004(2010). Em um ambiente globalizado, as tomadas de decisões ocorrem muito rapidamente. Para reduzir o nível de incertezas, é necessário que os gestores fundamentem suas ações em informações confiáveis.

E por fim, o oitavo princípio, que aborda as relações mutuamente benéficas com fornecedores. Refere-se a uma estratégia que agrega valor para ambas as partes, por meio de parceria da organização com o mercado fornecedor.

Cordeiro (2004) afirma que esses princípios normativos, uma vez entendidos e aplicados, propiciam sistemas que asseguram excelentes resultados. Concorde Zacharias (2008) e enfatiza que esses princípios representam os pilares de sustentação de um sistema da qualidade. Mas, existem empresas que visam somente à certificação. Nesse caso, o desenvolvimento do sistema fica comprometido, devido à falta de propósito com o desenvolvimento contínuo. Para o autor, o êxito está na mudança cultural, caso contrário, os processos permanecem superficiais e o alinhamento de atividades operacionais ao planejamento não ocorre de forma satisfatória.

## **2.4. O papel do líder como fator de impacto na gestão da qualidade**

---

Cordeiro (2004) afirma que o sucesso do sistema de gestão da qualidade requer envolvimento de toda a equipe, portanto, o papel do líder configura-se como elemento fundamental. O líder deve dedicar-se em desenvolver sua equipe, investindo parte significativa do seu tempo nesse processo (CAMPOS, 2009). É responsabilidade da liderança criar uma filosofia de comprometimento com a qualidade, aponta Carpinetti(2007). Para o autor, o grau de envolvimento e comprometimento da equipe é um termômetro do nível de liderança na organização.

Para assegurar uma boa liderança, alguns passos são essenciais como: atribuições de metas factíveis e desafiadoras a todas as pessoas; tomada de decisões baseadas em fatos; promoção de desenvolvimento da equipe em competências técnicas para aplicação e aperfeiçoamento contínuo dos métodos; estabelecimento de competências necessárias e participação no processo de recrutamento, visando formação de uma equipe excepcional; participação efetiva no processo de desenvolvimento, inclusive ministrando treinamentos; acompanhamento do trabalho para identificar oportunidade para promover ajustes dos procedimentos; adoção de uma avaliação de desempenho justa como base para identificar talentos, nos quais a organização deve investir e reter; realização de gestão por méritos, incentivando a participação individual; autorrealização das pessoas com seu próprio trabalho e desenvolvimento de uma cultura de excelência, na qual as pessoas queiram sempre fazer o melhor e sintam-se donas do processo. Isto implica perceber que as pessoas visam mais que a remuneração como recompensa (CAMPOS, 2009).

Se o líder tem essa percepção de propiciar um ambiente que permite a auto expressão por meio de contribuições, pode potencializar a iniciativa e incentivar o comprometimento individual e da equipe (CARPINETTI, 2007). Para Paladini (2004), a qualidade deve ser um objetivo de todos na organização, aquele que não se compromete, torna-se dispensável no sistema.

Concorde Meira (2008) ao afirmar que o comportamento das pessoas é determinante nos resultados obtidos no processo da gestão da qualidade. Portanto, o êxito ou fracasso reflete o grau de envolvimento da equipe, que para Campos (2008) é de responsabilidade da liderança.

Acrescentam Reis e Mañas (2000), que cabe ao líder o papel de iniciador e estimulador deste comportamento, levando sua equipe a descobrir seu potencial e acreditar que pode alcançar resultados cada vez mais desafiadores. Para os autores, outra contribuição importante do líder é estimular o

trabalho em equipe, aplicando técnicas adequadas de desenvolvimento de pessoas, quebrando desta forma, paradigmas que geram resistência e comprometem os resultados. Zacharias (2008) comenta que é função do líder desenvolver um ambiente motivador, em que as pessoas sintam-se parte do sistema e se envolvam com os objetivos estabelecidos. Para o autor, os objetivos serão atingidos se houver uma política da qualidade coerente com o propósito da organização e a divulgação ocorrer de forma clara, para que as pessoas trabalhem para sua concretização, por meio de uma participação efetiva e consciente.

Dessa forma, as ações de um bom líder podem ser resumidas como um acultramento para a qualidade, o qual possibilita o alcance dos resultados planejados (REIS; MAÑAS, 2000). Para os autores, o insucesso de um sistema da qualidade ocorre quando o líder não assume seu papel, atribuindo suas responsabilidades a terceiros, “ficando atrás da cena”. Campos (2008) enfatiza que as atribuições de um líder são indelegáveis. Com isso, as organizações nas quais as lideranças não são atuantes, acabam perdendo espaço para a concorrência.

### **3. Contextualização do setor e da organização**

---

Conforme estudo do DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, a partir da década de 90, o setor industrial brasileiro vivenciou forte estagnação em função da globalização que ocorreu sem um planejamento adequado, a qual gerou grande impacto no ambiente externo, refletindo diretamente no desempenho da indústria brasileira. Essa estagnação durou até o ano 2000, quando tiveram início mudanças significativas no setor industrial no que tange ao desenvolvimento. Neste contexto, o governo federal adotou políticas orientadas para criar um ambiente econômico de crescimento, favoráveis ao desenvolvimento sustentável. Portanto, foram criados os seguintes programas pelo governo federal: A PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (2005) E A PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo (2008).

Esses programas que objetivaram fomentar os negócios no setor industrial do Brasil e assegurar a retomada do crescimento refletiram positivamente, principalmente no setor metalúrgico, devido aos investimentos puxados pelo petróleo, gás, mineração e investimento em ampliação da capacidade produtiva.

De acordo com Bramatti (2008), foram realizados investimentos exponenciais por empresas dos setores de mineração e metalurgia, na ampliação da capacidade produtiva, visando agregar valor aos complexos de alumínio e minério de ferro, os quais aqueceram o mercado de atuação da indústria metalúrgica no segmento de fabricação de máquinas e equipamentos, objeto de estudo deste artigo.

Baseado em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o DIEESE comparou a variação da produção no setor metalúrgico de 2003/2010 em (8 anos) e 2003/2008 (6 anos pré-crise), apontando um forte crescimento do setor até 2008, o qual sofreu uma desaceleração em função da crise econômica de 2008.

Investimentos do setor petrolífero para adequação da infraestrutura para as obras do pré-sal também têm refletido positivamente na indústria metalúrgica. Ainda segundo o DIEESE, o cenário econômico na indústria aponta para investimentos exponenciais no setor metalúrgico entre 2010/2013, conforme informações extraídas do estudo “Visão do Desenvolvimento”, realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A empresa objeto de pesquisa é uma metalúrgica de pequeno porte, sediada na cidade de Juatuba, MG. Há 20 anos no mercado, atua no mercado brasileiro como fabricante de salas elétricas e cabines de máquinas para movimentação de cargas no setor de mineração. A empresa conta com 02 diretores, 02 gerentes, 01 Gestor da Qualidade, 12 funcionários em áreas comerciais e administrativas, 25 na produção, logística e controle de qualidade, totalizando 40 empregados.

### **4. Metodologia**

---

Para obtenção dos dados, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, porque “na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta” (MICHEL 2009, p 37). Dessa forma, existe uma interação do pesquisador com o objeto de pesquisa, a qual proporciona melhor compreensão dos fatos, tendo por base as teorias estudadas. Portanto, esse tipo de pesquisa permite

obter informações enriquecedoras. A pesquisa qualitativa não se fundamenta em dados numéricos ou estatísticos, mas na consistência e coerência da análise dos fatos. (MICHEL, 2009). Nesta pesquisa, pretendeu-se identificar e discutir os fatores que afetam a manutenção dos sistemas de qualidade.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, porque: “consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais” (MICHEL 2009, p. 68). Este método aplica-se para realização de pesquisa de campo, porque permite compreender determinada situação sem compará-la a outra, mas conhecendo o contexto em que está inserida. Trata-se de um estudo aprofundado sobre o objeto de interesse, proporcionando a obtenção de informações variadas, que darão embasamento para responder às questões propostas (MICHEL 2009). Dessa forma, o estudo de caso não tem por objetivo a comprovação dos fatos por meio da amostragem analisada, e sim, expandir a teoria existente pela investigação de um tema em determinado contexto (YIN, 2002).

A coleta dos dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, pois, de acordo com Cervo e Bervian (2002 p.46), entrevista: “é conversa orientada para um objetivo definido: colher por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Portanto, é um instrumento utilizado para obtenção de dados que não podem ser adquiridos em documentos. A entrevista é considerada um instrumento de excelência porque permite as partes interagirem em uma conversação para obtenção das informações (MICHEL 2009).

Nesta pesquisa, foram entrevistados: 01 diretor, 01 gerente de produção, 01 gestor da qualidade e 02 operadores da área da produção, que tem o total de 10 empregados, visando comparar as percepções sobre o assunto abordado em níveis hierárquicos distintos. Os entrevistados representam respectivamente, 50% da diretoria, 50% da gerência, 100% gestão da qualidade e 20% de operadores no setor entrevistado. Dessa forma, procurou-se aproximar ao máximo da realidade dos fatos.

## **5. Análise de dados**

---

Este artigo consistiu em conhecer os principais fatores de impacto no sucesso da manutenção de um sistema de qualidade. Visando analisar o contexto do objeto de estudo à luz das teorias estudadas, algumas questões foram analisadas em entrevista realizada com níveis hierárquicos distintos.

Quanto à motivação para a certificação da empresa em um sistema de qualidade, o Diretor entrevistado relatou que foi motivado pela vaidade. Há algum tempo acompanhava a evolução deste processo ocorrendo no mercado, mas pelo porte e condições econômicas da empresa na época, acreditava ser um sonho impossível. Porém, o desejo da certificação fazia parte de suas aspirações de empreendedor. No entanto, a tomada de decisão ocorreu, quando um de seus principais clientes, uma siderúrgica nacional de grande porte, em um comunicado, estabeleceu o prazo de um ano para a certificação, sob a pena de exclusão do quadro de fornecedores. Segundo o entrevistado, esse fato foi percebido como uma grande ameaça, imediatamente contratou uma consultoria e deu início ao processo de certificação. Esta constatação corrobora as possíveis motivações abordadas por Júnior, Mateus e Souto (2008), os quais abordam exigência de mercado e modismo, como algumas das motivações verificadas nas organizações para a implantação de um sistema de gestão da qualidade.

Ao verificar os impactos percebidos por esta motivação na percepção da Gestora da Qualidade, a mesma relatou a dificuldade de engajamento da maioria das pessoas na melhoria contínua do sistema, visto que a empresa, ainda adota uma postura reativa às exigências do mercado, em desacordo com o princípio do processo sustentado verificado na norma ISO 9004(2010). Portanto, mais uma abordagem de Júnior, Mateus e Souto (2008) foi verificada, ao afirmarem que a empresa terá maior dificuldade para dar continuidade ao sistema da qualidade se o processo decisório de implantação teve as motivações acima.

Os entrevistados foram unânimes em relatar falha no processo de comunicação sobre a implantação do Sistema de Qualidade. O Diretor afirmou que, talvez por falta de uma orientação adequada, a implantação do sistema da qualidade não foi percebida como uma grande mudança. Portanto, a comunicação foi realizada de forma superficial, por meio de reuniões e também informalmente. Estas informações foram confirmadas pelo Gerente entrevistado. O relato de um dos Operadores entrevistado revelou que a comunicação se restringiu a como deveria ser o comportamento dos funcionários perante as auditorias. Para o outro Operador entrevistado houve a comunicação de que a empresa estava mudando para se adaptar às exigências do mercado naquele momento, e não que

daria início a um processo dinâmico. Relata o segundo entrevistado “se tivéssemos sido informados, problemas futuros teriam sido evitados”. A Gestora da Qualidade que, na época da certificação atuava em outra área, confirmou a percepção dos dois Operadores, afirmando que a ênfase maior foi dada às auditorias.

Para a entrevistada, durante algum tempo, os procedimentos utilizados na empresa permaneceram desalinhados à prática, e conseqüentemente, obsoletos. Portanto, foi possível verificar na prática os estudos de Sales e Silva (2007), que abordaram a comunicação eficaz como fundamental para consolidar as mudanças, visto que, se as pessoas reconhecem a necessidade de ocorrer a mudança, há maior engajamento e consolidação de uma nova cultura organizacional.

Em relação ao envolvimento, a Gestora da Qualidade afirma que, a maioria das pessoas reconhece a necessidade de manter o sistema da qualidade, no entanto, comporta-se como se esta fosse uma atribuição exclusivamente da área de gestão da qualidade. Para a entrevistada, a quebra desse paradigma tem sido um grande desafio, visto que ainda impera na organização a visão obsoleta “sempre fizemos assim” ou “nunca fizemos assim”.

A entrevistada ressalta, porém, que nos últimos tempos, devido às mudanças no mercado, a Alta Direção tem apoiado, de forma contundente, a gestão da qualidade, o que tem refletido em avanços significativos no processo, apesar de ter muito trabalho a ser feito para obter maior envolvimento de todos com o Sistema da Qualidade.

Talvez por buscar minimizar as possíveis resistências, a abordagem sutil utilizada para comunicar as mudanças inerentes ao processo de implantação do Sistema da Qualidade pode ter comprometido a percepção dos empregados quanto ao impacto em suas rotinas e a necessidade de entender e envolver-se com a mudança. De acordo com o Direto entrevistado, os princípios da melhoria contínua não foram claramente comunicados no processo de implantação do Sistema da Qualidade. Esta falha, apesar de não ter sido verificada na teoria estudada, é um fator que se observa na implantação de sistemas de qualidade e nas consultorias. Verifica-se que alguns consultores limitam-se a cumprir o contrato e levar a empresa a obter a certificação, não expondo de forma clara para a Alta Direção todas as implicações inerentes a um processo de certificação. Por falta de esclarecimento, a organização pode permanecer confiante que a certificação é o fim do processo e não o início de um desafio permanente.

O grande desafio da manutenção de um sistema da qualidade está em manter a organização competitiva no mercado visto que, a prática do gerenciamento de cadeia de suprimentos tem exercido uma pressão muito grande para a melhoria contínua por meio das auditorias de clientes. Esta realidade mercadológica corrobora a abordagem de Carpinetti (2007), o qual afirmou que a gestão da qualidade é uma estratégia de competitividade, requisito básico para uma organização integrar a cadeia de suprimentos.

Na análise do contexto, objetivou-se conhecer as principais transformações ocorridas na organização após a certificação da qualidade. O Diretor ressaltou as melhorias na infraestrutura e o fato pode ser comprovado por ser unânime na opinião dos entrevistados, e também, percebido com clareza na organização, ao verificar algumas evidências como fotografia e outros registros verificados. O Gerente percebe que a organização da documentação foi uma das principais mudanças ocorridas, devido ao fácil acesso aos arquivos, por meio do controle de documentos, registros e da rastreabilidade, requisitos básicos de um sistema de qualidade.

A mudança na opinião dos Operadores entrevistados foi percebida de forma distinta. Um deles afirmou que passou a trabalhar com mais cuidado. O outro entrevistado disse que sua rotina permaneceu basicamente inalterada, afirma o entrevistado: “as falhas não eram registradas e tratadas como não conformidade, isto passou a ocorrer mais recentemente”. Ao verificar a mesma situação com a Gestora da Qualidade, a mesma informou que durante algum tempo a organização não contava com um gestor da qualidade e sim, um Representante da Direção com outras atividades, conforme requerido pela norma ISO 9001(2008), o qual respondia pelo Sistema da Qualidade em auditorias. Ainda de acordo com a entrevistada, as mudanças mais significativas com a implantação do Sistema se restringiram à infraestrutura e que este fato resultou em um longo período de estagnação, por não haver um departamento voltado para a qualidade com autoridade para atuar de forma mais contundente.

Estas constatações sinalizam um requisito da norma certificadora conduzindo equivocadamente a organização dos sistemas de qualidade, pois, o item 5.5.2 da norma ISO 9001 (2008) atribui grandes

responsabilidades ao Representante da Direção de forma muito simplificada, visto que não estabelece a necessidade de implementar um setor para atuar na manutenção do sistema, levando, de certa forma, as organizações a considerarem que será perfeitamente possível manter a certificação sem grandes mudanças.

Outro fator analisado na organização foi a resistência visto que, todo processo de mudança passa pela resistência, devido às incertezas dos indivíduos quanto ao futuro, sobre os possíveis impactos da mudança na “estabilidade” adquirida, quanto esforço será demandado para a adaptação, dessa forma, preferindo a previsibilidade (MOTTA, 2001). Essa teoria também foi verificada de forma clara na organização, porém, houve percepções variadas no que tange ao tempo e à forma de resistência.

De acordo com o Diretor, inicialmente, em todos os níveis houve uma reação de indiferença. O entrevistado atribui essa postura à falha de comunicação quanto aos objetivos da certificação, anteriormente abordada, mas, “com o decorrer do processo as pessoas se engajaram com muito interesse e dedicação”, relata o Diretor. No entanto, o entrevistado nessa fala refere-se ao momento da implantação, pois, afirma que as principais dificuldades têm sido enfrentadas no momento atual, ou seja, no processo de manutenção do sistema, pois a empresa reconhece muitos pontos deficientes no sistema. Para o entrevistado, hoje, o maior desafio da organização é vencer resistências pontuais de alguns funcionários que ainda não percebem a Gestão da Qualidade como uma ferramenta para manutenção da empresa competitiva no mercado e, conseqüentemente, dos postos de trabalho.

Para o Gerente, as principais resistências verificadas ocorreram na geração dos registros, isto no início da implantação do sistema. O entrevistado afirma ter solucionado o problema por meio de acompanhamento e treinamentos. Quando verificados os fatores de resistência na visão dos Operadores, perceberam-se sentimentos diferentes em relação ao sistema de qualidade. Um relatou que sua insegurança foi quanto às auditorias, no período da certificação, pois temia não saber dar as respostas adequadas e comprometer os resultados, mas quanto ao seu futuro na organização não houve insegurança, visto que não houve grande impacto em sua função. O outro Operador relatou que a insegurança quanto ao seu futuro permanece até os dias de hoje. Mesmo depois de seis anos de certificação, ele ainda teme não conseguir adaptar-se às mudanças, que nos últimos tempos tornaram-se constantes. Na percepção da Gestora da Qualidade, as maiores resistências ocorrem nos níveis gerenciais. Por terem uma visão puramente técnica do processo produtivo, os Gerentes não percebem as atividades da gestão da qualidade como necessárias para atingir a eficácia e eficiência do processo. Esta afirmativa pode ser constatada pela falta de ações concretas voltadas para melhoria do sistema e por relatos do Gerente entrevistado, quanto ao papel da gestão da qualidade que, em sua opinião, restringe-se à parte teórica, não sendo aplicável à prática, por entender que a organização não atinge seus objetivos cumprindo procedimentos, mesmo que esses estejam alinhados à prática.

Percebeu-se, portanto, que dentre os fatores de resistência em relação ao sistema da qualidade identificados na organização, a postura dos níveis gerenciais configura-se como o mais crítico. Esta visão da gerência pode ser reflexo da ausência de uma cultura da qualidade. Observa-se, portanto, que algumas dificuldades já foram superadas, mas que ainda existem grandes resistências no que se refere aos aspectos de rastreabilidade, tratamento de ações corretivas/preventivas e gestão de pessoas, devido à falta de envolvimento das gerências no sistema da qualidade. Esta constatação confirma a opinião dos autores que embasaram este estudo, os quais foram unânimes em concordar que o principal fator de estagnação dos sistemas da qualidade é a baixa atuação das lideranças. Vale ressaltar a contribuição de Campos (2008), ao afirmar que as atribuições de um líder são indelegáveis, portanto, a falta de envolvimento acaba por comprometer a competitividade da organização no mercado.

Visando analisar o impacto do papel das lideranças na empresa pesquisada, o Diretor afirmou que as chefias têm sido importantes para disseminar, entre as equipes, princípios para engajamento na implantação e manutenção do sistema. Portanto, esta afirmativa não foi percebida na prática, devido à própria visão do Gerente entrevistado em relação ao sistema de qualidade, ao relatar que sua técnica de gestão de pessoas baseia-se em cobrança e melhorias salariais para disseminar o comprometimento com a qualidade. Essa deficiência na gestão dos recursos humanos por parte da liderança foi verificada na percepção dos Operadores, os quais afirmaram não haver incentivo à participação. Não existe na

organização um ambiente de estímulo à autorrealização com o trabalho, relata um dos Operadores durante a entrevista “o reconhecimento do trabalho e a oportunidade de participação são melhores do que o aumento de salário”, constatação que corrobora a afirmativa de Zacharias (2008), ao comentar que é função do líder desenvolver um ambiente motivador em que as pessoas sintam-se parte do sistema. Falconi (2009) abordou a necessidade do líder em perceber que as pessoas visam mais que a remuneração como recompensa e, assim, desenvolver uma cultura de excelência, para que haja um envolvimento pessoal com a qualidade, fazendo com que os empregados sintam-se instigados pela superação dos próprios limites e almejem resultados cada vez melhores.

A Gestora da Qualidade comentou enfrentar grandes dificuldades para ministrar treinamentos para as equipes. Dois fatores foram apontados como principais desafios: a dificuldade da liderança em perceber que o treinamento não é um custo em horas/homem e sim, um investimento que gera melhoria de desempenho, seja pelo ganho de conhecimento e/ou pela motivação da equipe. Outro fator é o reflexo dessa postura da liderança na percepção da própria equipe, que não é estimulada a aplicar os conhecimentos adquiridos na prática de suas atividades, o que compromete os resultados esperados como retorno para a empresa. A entrevistada ressalta que falta participação da liderança no desenvolvimento de equipes.

A Gestora da Qualidade apontou, ainda, a falta de objetivos claros por parte da empresa para estabelecimento de metas factíveis e desafiadoras para os processos. Essa visão se confirma na opinião dos Operadores entrevistados, que afirmaram que a meta estabelecida para o setor não demanda superação. No entanto, o Diretor e o Gerente não compartilham dessa visão.

Observa-se, portanto, a falta de uma gestão de valorização dos recursos humanos, visto que não há na organização uma política voltada para o desenvolvimento e aprendizagem, gestão por mérito e remuneração por desempenho. Esses fatores foram apontados por Campos (2009), como essenciais para uma boa liderança. A ausência dessas ações foi percebida como impacto negativo no sucesso do sistema da qualidade por meio de desmotivação da equipe, a qual reflete na melhoria contínua. Percebeu-se certo despreparo das lideranças para a gestão de pessoas. Portanto, as ações de desenvolvimento devem ser trabalhadas inicialmente nos níveis gerenciais para que haja quebra de paradigmas e, conseqüentemente, melhoria do sistema de qualidade.

Independente dos equívocos que ocorreram no processo de implantação, observou-se como fator preponderante na consolidação do sistema de qualidade a sensibilização da Alta Direção, cujo princípio é enfatizado pela norma ISO 9004 (2010).

Em consonância com as teorias, todos os entrevistados foram unânimes em concordar que apesar dos impactos a serem gerenciados, a manutenção de um sistema de gestão da qualidade constitui-se como um diferencial competitivo para a empresa no mercado e contribui para organização interna.

## **6. Considerações finais**

---

Nas últimas décadas, a gestão da qualidade tem-se configurado com uma estratégia de competitividade adotada pelas organizações, visto que, um sistema de qualidade bem implementado tornou-se imperativo para as organizações integrarem a cadeia de suprimentos. Falconi (2008) corrobora o exposto e aponta os métodos como uma importante ferramenta para orientar as tomadas de decisões nas organizações, a qual permite controlar as ações implementadas, e atuar sobre as deficiências do sistema, para atingir os resultados almejados.

Este trabalho objetivou analisar o processo de manutenção da gestão da qualidade em uma empresa, visando entender os principais fatores que impactam no sucesso de um sistema de gestão da qualidade.

Concluiu-se que a certificação de um sistema de qualidade constitui-se em um processo de mudança organizacional. E, dessa forma, deve ser entendido pela Alta Direção, para que haja uma comunicação adequada sobre a necessidade de engajamento de todos os níveis hierárquicos no processo.

O sistema analisado funciona, mas ainda é considerado inconsistente com o princípio da melhoria contínua. Devido ao tempo de certificação, esperava-se um sistema mais desenvolvido, mas foram observadas deficiências na implementação de ações para seu desenvolvimento e adequação. Dentre os principais fatores de impactos foi identificada falha na comunicação, devido à falta de

entendimento pela Alta Direção sobre a dimensão do processo de mudança em que consiste a certificação da qualidade. Diante do exposto, não houve um gerenciamento adequado das resistências inerentes ao comportamento humano em relação ao processo de mudança, fator que explica algumas dificuldades enfrentadas pela organização para a manutenção do sistema de gestão da qualidade, devido à falta de preparo para implementação da melhoria contínua. Estas constatações respondem ao objetivo específico de identificar a relação entre mudança organizacional e gestão da qualidade.

Em relação ao processo decisório que leva a organização a implantar um sistema de gestão da qualidade, a discussão apontou a motivação da Alta Direção para a certificação da qualidade como um fator de impacto no sucesso de manutenção do sistema. Na empresa pesquisada, identificou-se o “modismo” como principal motivação para conceber e amadurecer a ideia para a certificação e “pressão do mercado” como fator decisivo para a tomada de decisão para a certificação do sistema. Júnior, Mateus e Souto (2008) abordaram estes fatores como críticos visto que, empresas que se certificam a partir dessas motivações, enfrentam dificuldades para dar continuidade ao sistema, o qual requer a união de todos os esforços para a melhoria contínua. Esta dificuldade foi evidenciada no sistema analisado, o que corrobora esses estudos.

Ao discutir o papel do líder no sucesso da gestão da qualidade, este se destacou como o principal fator de impacto visto que, exerce influência no comportamento das pessoas, principais agentes de mudança. Portanto, é de responsabilidade do líder incentivar a equipe a envolver-se com processo de mudança, cujo comprometimento constitui-se base para consolidação de uma cultura de qualidade na empresa. Cabe ao líder promover um ambiente que privilegie a participação e autorrealização para dos funcionários, para atingirem a melhoria contínua do sistema. Estes fatores abordados como fundamentais apresentaram níveis insatisfatórios e/ou não foram evidenciados no sistema analisado uma vez que, identificou-se alto nível de desmotivação dos entrevistados no que tange à oportunidade, participação e autorrealização com o próprio trabalho. Identificou-se, também, uma cultura de qualidade tímida, para uma empresa certificada há seis anos. Este conjunto de fatores tem-se configurado como os principais impactos no sucesso do sistema de gestão da qualidade. Portanto, cabe à organização perceber que o desempenho assegurado pelas responsabilidades do cargo é insatisfatório para assegurar diferencial competitivo em um ambiente, no qual o capital intelectual configura-se como principal ativo da organização. Os resultados necessários serão alcançados a partir de ações por parte da liderança, que assegurem um comprometimento pessoal de cada funcionário com os objetivos da organização, o que demanda do líder sensibilidade para conhecer sua equipe, permitido aplicar uma gestão situacional, de forma a alocar os recursos adequadamente.

Conclui-se que a manutenção de sistema de gestão da qualidade é diretamente afetada pelos fatores que motivam o processo decisório para a certificação, o qual requer uma comunicação clara e gerenciamento adequado do comportamento humano em relação ao processo de mudança. A atuação do líder constitui-se, portanto, como essencial na consolidação da cultura da qualidade. Além desses fatores apresentados, o papel da consultoria é fundamental para preparar e conduzir o processo de certificação de forma bem estruturada e alinhada aos objetivos da organização, fator que impacta diretamente no processo de manutenção do sistema de qualidade. Portanto, esse conjunto de fatores apontados responde ao questionamento que motivou o desenvolvimento deste artigo.

Vale ressaltar que um sistema de qualidade bem implementado e mantido constitui-se como uma importante ferramenta para a gestão do sucesso sustentado em uma organização. No entanto, a certificação não é suficiente para garantir a satisfação dos clientes e manter a competitividade da empresa certificada em um ambiente globalizado altamente competitivo. É necessário que certificadoras, consultores e clientes trabalhem em consonância para atingirem o propósito da certificação de comunicar ao mercado a eficiência e eficácia da organização

Este trabalho limitou-se à análise do sistema de uma empresa, por não ter esgotado o tema, recomenda-se, a continuidade das investigações contribuir para a atualização e enriquecimento das constatações desse estudo.

## **Referências**

---

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004:2010: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro, 2010, anexo B.

BRAMATTI, Daniel. Crescimento acima da média do país. **Revista Indústria Brasileira**. ed. esp. reg. ano 8, p. 42-45, abril, 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, 1992, p. 20-145.

CAMPOS, Vicente Falconi. O Verdadeiro Poder. **Revista HSM Management**. Belo Horizonte, p. 150-159, novembro/dezembro. 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. O Consultor do Brasil. **Revista HSM Management**. Belo Horizonte, p. 1-11, julho/agosto. 2008.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2000 princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007 p. 1-65.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002, p. 46.

CB-25 – COMITÊ BRASILEIRO DA QUALIDADE. **Histórico das certificações concedidas por Estado da Federação**. Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br>>. Acessado em: 10/09/2010.

CORDEIRO, José Vicente B. de Melo. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.9-16, janeiro/junho. 2004.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Indústria Metalúrgica – Uma década de mudança**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acessado em: 09/09/2010

DOLISSE, Edilene Almeida Ferreira. **Reação à Mudança: um estudo em uma instituição pública de Minas Gerais**. 2009 1-34 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

DUCK, Jeanie Daniel. **O Monstro da Mudança nas Empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002 p. 1-50.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 1-164.

JUNIOR, Edval Dan; MATEUS, Jaqueline; SOUTO, Sandra. Mudança Organizacional: técnicas empregadas para minimizar impacto e gerar comprometimento. **Revista Cadernos de Administração**, Rio de Janeiro, ano 1, v. 1, nº 2, p. 3-6, dezembro. 2008.

LOPES, Ana Lúcia Magri; JUDICE, Valéria Maria Martins. Modelo, Contexto e Estratégia de Implantação de Sistema da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 em uma microempresa. **Enegep 2009**, Salvador, 2009, p.1-13.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 1-86.

MEIRA, Campos. Quem é quem na certificação no Brasil. Algumas Valiosas e simples dicas para melhorar um sistema da gestão. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: Epse, ano XVII, p. 18-19, março/2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2009 p. 34-68.

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

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista RAC**, Vol. 7, ed. esp. p. 205-213, 2003. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/840/84013653011.pdf>>. Acessado em: 09/09/2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 1-175.

REIS, Luis Filipe Sousa Dias; MAÑAS, Antônio Vico. **Implementação e Gerenciamento para a Qualidade Total.** 6ª ed. São Paulo: Érica, 2000, 1-54.

SALES, Jéferson David Araújo; SILVA, Patrícia Katiana. **Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria de Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/.../34.pdf>>. Acessado em: 09/09/2010.

WOOD, Thomaz Jr. (Coord.). **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresa. São Paulo: Atlas, 1995, p. 1-27.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 21-32.

ZACHARIAS, oceano. Parece que foi ontem. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Epse, ano XVIII, p. 106-108, setembro/2008.