

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TAFANEL DE LUCAS PEREIRA

**METODOLOGIA PARA DIAGNÓSTICO DA INTERFERÊNCIA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL NOS ELEMENTOS DA GESTÃO DA
QUALIDADE**

TESE

**PONTA GROSSA
2020**

TAFANEL DE LUCAS PEREIRA

**METODOLOGIA PARA DIAGNÓSTICO DA INTERFERÊNCIA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL NOS ELEMENTOS DA GESTÃO DA
QUALIDADE**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende
Coorientadora: Profa. Dra. Joseane Pontes

PONTA GROSSA

2020

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa
n.34/20

P436 Pereira, Tafaél de Lucas

Metodologia para diagnóstico da interferência da cultura organizacional nos elementos da gestão da qualidade. / Tafaél de Lucas Pereira, 2020.
185 f.; il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende
Coorientadora: Profa. Dra. Joseane Pontes

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020.

1. Cultura organizacional. 2. Gestão da qualidade total. 3. Diagnóstico. I. Resende, Luis Mauricio Martins de. II. Pontes, Joseane. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. IV. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Tese Nº **31/2020**

METODOLOGIA PARA DIAGNÓSTICO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

por

Tafael de Lucas Pereira

Esta tese foi apresentada às 14 horas e 30 minutos do **dia 27 de fevereiro de 2020** como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em Engenharia Organizacional e Redes de Empresas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Profa. Dra. Gislaine Baniski
(UEPG)

Profa. Dra. Fabiola Possamai
(Univille)

Prof. Dr. Cassiano Moro Piekarski
(UTFPR)

Profa. Dra. Regina Negri Pagani
(UTFPR)

Profa. Dra. Joseane Pontes
(UTFPR)

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende (UTFPR) - Orientador

Prof. Dr. Cassiano Moro Piekarski
(UTFPR) -
Coordenador do PPGEP

- A Folha de Aprovação assinada encontra-se arquivada na Secretaria do Programa -

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, primeiramente por me proporcionar forças, estabilidade psicológica e guiando sempre meus passos rumo a continuidade de meu crescimento profissional, intelectual e pessoal. Aos meus pais, Luis e Marise, pela vida, amor e formação. Mesmo distante me apoiaram e entenderam os momentos de ausência. Aos meus queridos amigos pela paciência, apoio, carinho e compreensão nos momentos de dificuldade e de superação. Pelo incentivo de seguir em frente, em especial para Rodrigo, Fúlvio e Vanessa por todo o suporte emocional e por me levarem tomar um café. Ao meu orientador professor Dr. Luis Maurício Resende, pela orientação, pela oportunidade, credibilidade em meu trabalho e pelo carinho a qual sempre disponibilizou a mim. Minha eterna gratidão pelo convívio e aprendizagem e, principalmente por ter acreditado no meu desenvolvimento e dedicação desde o começo! À minha coorientadora professora Dra. Joseane Pontes, a qual considero como também uma amiga, que me auxiliou, incentivou e me cativou pelo profissionalismo e conhecimento. Tenho grande admiração à pessoa brilhante que é, principalmente pela humildade como pessoa. Obrigado aos meus orientadores pela paciência, afeto e pelo auxílio em vários momentos de compartilhamento de conhecimentos. Minha gratidão pela motivação, incentivo e amizade construída. A minha grande amiga e colega Ana Carolina pelo carinho, amizade, trocas de conhecimentos e motivação para continuar. Obrigada por estar presente nos momentos mais difíceis, me incentivando e auxiliando em vários momentos de pesquisa. Agradeço aos colegas do grupo de pesquisa EORE pela presença, compartilhamento de conhecimentos e companheirismo. A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo incentivo a aprender continuamente e oportunidade de realização desde a Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Orgulho de ter pertencido à UTFPR. A Capes pelo auxílio financeiro nesses anos de pesquisa.

RESUMO

PEREIRA, Tafaél de Lucas. **Metodologia para diagnóstico da interferência da cultura organizacional nos elementos da gestão da qualidade**. 2020. 185 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020.

Os casos de insucessos resultantes das iniciativas de implementação da gestão da qualidade têm estimulado o desenvolvimento de pesquisas considerando como possível causa a não abordagem de fatores conceituais nas estratégias organizacionais. A cultura organizacional surge então, como um possível fator no envolvimento da efetividade do sistema de qualidade. Deste modo, o objetivo do estudo é desenvolver uma metodologia de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade. Iniciando com uma revisão sistemática utilizando o *Methodi Ordinatio*, seguida pela determinação dos Fatores Contextuais de mensuração da relação, delimitação do modelo teórico de relação, construção da ferramenta de mensuração e a aplicação da ferramenta em instituições de saúde com selos de qualidade. Evidenciou-se ainda que os diferentes elementos da qualidade se relacionam com mais de um tipo de cultura, salientando a visão pluralista da gestão da qualidade, levando em consideração a multiplicidade cultural. A ferramenta de mensuração desenvolvida é no formato de questionário com base em 57 perguntas afirmativas que representam as características culturais distintas necessárias para a efetividade dos elementos da qualidade. O questionário pode ser moldado de acordo com a realidade da organização ou de acordo com quais elementos deseja analisar. Analisando os resultados da aplicação em instituições de saúde, as empresas apresentaram Moda referente ao aspecto Média interferência, o que caracteriza que para todos os elementos *Soft* e *Hard* da qualidade testados, nos cinco Fatores Contextuais o resultado percentual de interferência não passou de 45%. Porém o resultado indica uma variabilidade nos resultados entre empresas, com empresas com interferência maior ou menor do que outra, o que pode levar a estudos futuros a verificar das instituições individualmente, aplicando a ferramenta para todas os colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Fatores culturais. Elementos da qualidade. Efetividade da qualidade.

ABSTRACT

PEREIRA, Tafaél de Lucas. **Diagnostic tool of the interference of organizational culture with the elements of the quality management system.** 2020. 185 p. Thesis (Doctorated Degree in Production Engineering) - Federal University of Technology - Paraná, Ponta Grossa, 2020.

The failure cases resulting from the quality management implementation initiatives have stimulated the development of research considering as a possible cause the failure to address conceptual factors in organizational strategies. The organizational culture appears as a possible factor in the involvement of the quality system effectiveness. Thus, the objective of the study was to develop a methodology for measuring the interference of organizational culture in the effectiveness of the quality management system. Starting with a systematic review using the Methodi Ordinatio, followed by the determination of the Contextual Factors for measuring the relationship, delimitation of the theoretical relationship model, construction of the measurement tool and the application of the tool in health institutions with quality seals. It was also evident that the different elements of quality are related to more than one type of culture, highlighting the pluralist view of quality management, taking into account cultural multiplicity. The measurement tool developed is in the form of a questionnaire based on 57 affirmative questions that represent the distinct cultural characteristics necessary for the effectiveness of the elements of quality. The questionnaire can be shaped according to the reality of the organization or according to what elements you want to analyze. Analyzing the results of the application in health institutions, the companies presented MODA referring to the Average interference aspect, which characterizes that for all the Soft and Hard elements of quality tested, in the five Contextual Factors the percentage result of interference did not exceed 45%. However, the result indicates a variability in results between companies, which may lead to future studies to verify the institutions individually, applying to all employees.

Keywords: Organizational culture. Cultural factors. Elements of quality. Effectiveness of quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma sobre a originalidade do estudo.....	23
Figura 2: Estrutura geral da pesquisa.....	26
Figura 3: Modelo de Denison (2000).....	38
Figura 4: Modelo do “diagrama de cebola” de Hofstede.....	42
Figura 5: Passos metodológicos do estudo.....	73
Figura 6: Mapa de Decisão de Relação Cultural (MDRC).....	79
Figura 7: Palavras-chaves utilizadas no estudo e as possíveis combinações.....	87
Figura 8: Modelo conceitual de relação entre as práticas do elemento <i>Soft</i> da gestão da qualidade com os tipos de culturas organizacionais.....	111
Figura 9: Modelo teórico de relação da cultura organizacional com as técnicas do elemento <i>Hard</i> da gestão da qualidade.....	113
Figura 10: Metodologia de utilização da ferramenta de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos de gestão da qualidade.....	125
Figura 11: Análise da interferência da cultura organizacional em elementos <i>Soft</i> da gestão da qualidade.....	137
Figura 12: Análise da interferência da cultura organizacional em elementos <i>Hard</i> da gestão da qualidade.....	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão A - Valores Organizacionais.....	130
Gráfico 2: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão B - Vínculo Institucional.....	131
Gráfico 3: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão C - Estilo de Liderança.....	132
Gráfico 4: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão D - Foco Estratégico.....	132
Gráfico 5: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão E - Gestão do Capital Humano.....	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantificação da análise bibliográfica para determinação das lacunas do estudo.....	24
Quadro 2: Abordagens em diferentes temas da cultura organizacional.....	28
Quadro 3: Definição de cultura organizacional.....	30
Quadro 4: Modelos de mensuração da cultura organizacional.....	33
Quadro 5: Fatores atribuídos aos tipos culturais pelo modelo de Cameron.....	35
Quadro 6: Dimensões culturais do modelo de Denison.....	39
Quadro 7: Dimensões culturais do modelo de Hofstede.....	41
Quadro 8: Conceitualização dos elementos com base no elemento EFQM.....	54
Quadro 9: Dimensões da abordagem da qualidade pela ISO 9001:2015.....	56
Quadro 10: Elementos <i>Soft</i> da gestão da qualidade.....	62
Quadro 11: Contextualização dos elementos <i>Hard</i> da gestão da qualidade.....	65
Quadro 12: Ferramentas estatísticas referentes às etapas de construção e análise do modelo.....	84
Quadro 13: Análise crítica dos estudos de relação entre a Cultura Organizacional e a Gestão da Qualidade.....	89
Quadro 14: Classificação dos periódicos baseados no seu fator de impacto.....	96
Quadro 15: Relação dos Artigos de periódicos com maiores citações.....	96
Quadro 16: Análise dos modelos culturais encontrados na busca da literatura bibliográfica.....	98
Quadro 17: Dimensões de mensuração da Cultura organizacional.....	100
Quadro 18: Determinação dos fatores contextuais de mensuração.....	102
Quadro 19: Elementos <i>Soft</i> da gestão da qualidade utilizados no estudo	105
Quadro 20: Categorização das técnicas do elemento <i>hard</i> de gestão da qualidade.....	106
Quadro 21: Caracterização dos tipos de cultura organizacional.....	108
Quadro 22: Análise da relação de cada elemento soft através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional.....	110
Quadro 23: Análise da relação de cada grupo do elemento <i>hard</i> através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional.....	112
Quadro 24: Perguntas elaboradas para compor a ferramenta do estudo.....	115

Quadro 25: Caracterização dos níveis de interferência para cada Fator Contextual.....	120
Quadro 26: Caracterização da amostra da pesquisa.....	127
Quadro 27: Relação das perguntas do questionário com os elementos da Qualidade.....	128
Quadro 28: Gráficos da análise dos resultados para cada elemento da qualidade.	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Etapas de filtragem do portfólio bruto	88
Tabela 2: Resultados da aplicação do teste Kappa e IVC.....	103
Tabela 3: Análise do teste de variância ANOVA	129
Tabela 4: Resultados do nível de interferência através dos Fatores Contextuais	135

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 HIPÓTESE.....	17
1.3 OBJETIVO.....	17
1.3.1 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	19
1.5.1 Contribuição e Relação Com a Engenharia de Produção.....	19
1.5.2 Contribuição Para a Academia Científica.....	20
1.5.3 Contribuição Para a Sociedade.....	21
1.6 ORIGINALIDADE.....	21
1.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.....	25
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	27
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.1.1 Modelos de Cultura Organizacional.....	32
2.1.1.1 Modelo Cameron (1991).....	34
2.1.1.2 Modelo <i>Competing Values Framework</i> (1999).....	36
2.1.1.3 Modelo de Denison (2000).....	48
2.1.1.4 Modelo de Hofstede (1991 e 2001).....	40
2.1.1.5 Modelo de Robins (2002).....	43
2.1.1.6 Modelo de Schein (2009).....	45
2.1.1.7 Modelo <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>	47
2.1.1.8 Modelo de Chen, Ponce e Jang (2013).....	47
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE.....	49
2.2.1 Modelos de Gestão da Qualidade.....	52
2.2.1.1 Fundação Europeia para Gerenciamento de Qualidade (EFQM).....	53
2.2.1.2 <i>International Organization for Standardization</i> (ISO).....	55
2.2.1.3 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).....	57
2.2.1.4 Seis Sigma.....	58

2.2.1.5 <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	60
2.2.2 Dimensões do Elemento <i>Soft</i> da Gestão da Qualidade.....	61
2.2.3 Dimensões do Elemento <i>Hard</i> da Gestão da Qualidade.....	63
2.3 A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	67
2.3.1 Relação Entre as Dimensões da Cultura Organizacional com o Elemento <i>Soft</i> da Gestão da Qualidade.....	68
2.3.2 Relação Entre as Dimensões da Cultura Organizacional com o Elemento <i>Hard</i> da Gestão da Qualidade.....	69
3. METODOLOGIA.....	72
3.1 DETERMINAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO.....	74
3.2 DETERMINAÇÃO DOS FATORES CONTEXTUAIS DE RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A GESTÃO DA QUALIDADE.....	75
3.3 MODELO TEÓRICO DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM OS ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	77
3.4 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	81
3.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DE ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE.....	83
3.6 BASE MATEMÁTICA DO ESTUDO.....	84
4. RESULTADOS.....	86
4.1 ESTABELECIMENTO E ANÁLISE DA BASE TEÓRICA.....	86
4.2 FATORES CONTEXTUAIS RESPONSÁVEIS PELA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A GESTÃO DA QUALIDADE.....	97
4.3 MODELO TEÓRICO DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM OS ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	104
4.3.1 Determinação das Características Específicos de Qualidade (CEQs) dos elementos <i>Soft</i> e <i>Hard</i>	104

4.3.2 Variáveis Culturais Distintas.....	107
4.3.3 Análise da Relação Entre a Cultura Organizacional e os Elementos da Gestão da Qualidade.....	109
4.4 FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	115
4.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERENCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	126
4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	141
5. CONCLUSÃO.....	143
5.1 SUGESTOES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	145
REFERÊNCIAS.....	146
APÊNDICE A - Aplicação do teste em pesquisadores para validação (Kappa) da determinação dos Fatores Contextuais de mensuração.....	170
APÊNDICE B - Lista dos artigos resultantes da análise sistemática em Ordem de acordo com o methodi Ordinatio.....	174
APÊNDICE C - Questionário aplicado no teste.....	178

1. INTRODUÇÃO

As organizações buscam estratégias capazes de definir procedimentos, de garantir a padronização do processo, melhorar sua competitividade e ainda aumentar o seu desempenho. Por meio do rápido desenvolvimento da economia internacional, as empresas enfrentam pressões crescentes para realizar e manter a distinção funcional para melhorar seu desempenho e competitividade em geral (GHERARDINI *et al.* 2017). Mais do que em qualquer outro momento, as organizações hoje não podem depender de suas atuais formas de negócios, em um mercado extremamente competitivo (IBIDUNNI *et al.* 2017). Elas precisam adotar e colocar em novas ações de gerenciamento de operações (ZAKUAN *et al.* 2010).

A gestão da qualidade é um sistema de estratégia de gestão, que tem como foco a melhoria contínua da organização, capaz de atingir a satisfação do cliente (BAJAJ *et al.* 2018).

Ainda que a gestão da qualidade seja cada vez mais implementada nas organizações e estudada pela academia, são frequentes os casos de falhas associadas a essa implementação, a obtenção de resultados indesejáveis ou não satisfatórios a partir das iniciativas da qualidade (HUBIAK; RAD, 2006; ASIF *et al.* 2009; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011; ROLDÁN *et al.* 2012).

Como um possível motivo abordado é que a gestão da qualidade, por muito tempo, foi tratada de forma universal, ou seja, aplicável em qualquer organização, independente de suas características individuais. Porém, essa proposta universal tem sido questionada e os autores Wu; Zhang; Schroeder (2011); Zu *et al.* (2011); Roldán *et al.* (2012) sugerem ser mais útil apoiar estudos baseados na teoria contingencial.

A teoria contingencial enfatiza que a gestão da qualidade deve ser combinada com aspectos contextuais, capazes de auxiliar as mudanças necessárias para a implementação e manutenção da gestão da qualidade (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001, SOUSA; VOSS, 2002, BEER, 2003; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). Como exemplos de aspectos contextuais têm: o tamanho da organização, tipo da indústria, duração e nível de maturidade dos programas de qualidade (JAYARAM; AHIRE; DREYFUS, 2010) e a cultura organizacional (FREDENDALL, 2010; KULL;

WACKER, 2010; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011; ZU *et al.* 2011; STEFANO *et al.* 2019).

Em contrapartida, Asif *et al.* (2009) afirmam que é justamente a consideração de aspectos contextuais que aumentam a possibilidade de fracassos das iniciativas da qualidade nas empresas. Isto, devido à dificuldade das organizações em alinhar este aspecto contextual às iniciativas da qualidade.

A cultura organizacional é um importante aspecto contextual a ser considerada pelas organizações, ao abordarem um sistema de gestão da qualidade (KLEIJNEN *et al.* 2014). Algumas concepções e julgamentos sobre a eficácia da gestão da qualidade estão inseridos na cultura de uma organização, especialmente em seus valores (HARVEY; STENSAKER, 2008; LANARES, 2008; FONSECA, 2015).

Internacionalmente, as organizações encontram consistentemente uma mudança na cultura organizacional, no mercado competitivo, com uma visão expandida do progresso em eficiência, qualidade, lealdade do consumidor, inovação em alta tecnologia, imprevisibilidade política e fiscal (ENIOLA *et al.* 2019).

A natureza da cultura é um fator determinante para o sucesso organizacional, isso, por sua vez, está relacionado com a implementação bem-sucedida de um sistema de gestão da qualidade (WILLAR *et al.* 2016). Os autores Koh e Low (2008) chamaram esta relação como "reforçando-se mutuamente", significando que, se a cultura organizacional é boa, o sistema de gestão da qualidade será aplicado adequadamente. Assim, surge o questionamento de quais são os fatores que auxiliam nesta relação/reforço mútuo? A pesquisa aborda estes fatores como Fatores Contextuais de relação, que são características culturais responsáveis por garantir a relação entre os temas.

Chatterjee *et al.* (2018) em seu estudo revelam que muitos dos fatores de aprendizado organizacional estão sistematicamente relacionados às percepções do tipo de cultura organizacional. Alguns tipos de cultura organizacional suportam certos fatores de transferência de aprendizado mais do que outros. Organizações flexíveis (definidas como culturas predominantemente de clãs e / ou *adhocracia*) têm um LTE (Processo de aprendizado) mais favorável do que organizações estáveis (definidas como culturas predominantemente de mercado e / ou hierarquia)

Avaliar a cultura por si só pode ser pouco útil, além de ser uma questão ampla demais. Porém, analisar o impacto que a mesma causa sobre questões organizacionais, não é apenas útil como extremamente necessário. Por esse motivo, a análise da cultura organizacional é relevante para que ela deixe de ser vista apenas como uma condição passiva, e passe a ser percebida como uma oportunidade de trazer benefícios numerosos para a empresa, através do seu uso estratégico (SCHEIN, 2009).

Com inúmeros autores (DAHLGAARD; DAHLGAARD-PARK, 2006; JOO JUNG *et al.* 2008; KAPLAN *et al.* 2010; WU, ZHANG; SCHROEDER, 2011; JACOBS *et al.* 2013; FU *et al.* 2015; MAHL *et al.* 2015; FONSECA, 2015) referem-se a necessidade de mudar a cultura organizacional e as atitudes de trabalho, para que a gestão da qualidade seja efetiva.

A cultura organizacional foi considerada, neste estudo, como uma variável independente, apoiando-se na premissa temporal de que uma organização tem suas características culturais antes que, qualquer iniciativa da qualidade fosse implementada, sendo está à forma mais difícil de mudança.

Saber identificar as características culturais que melhor se adequam as necessidades dos elementos da qualidade, se torna imprescindível para garantir a efetividade da gestão da qualidade. Segundo Cameron e Quinn (2011), com os perfis de cultura organizacional detectados, o sistema de gestão da qualidade de uma organização pode ser efetivamente implementado e continuamente melhorado, fornecendo um sistema de gerenciamento estratégico que melhore o desempenho de uma empresa.

Os elementos da qualidade são um conjunto de práticas e técnicas capazes de estabelecer e medir padrões de qualidade. Em um sistema de gestão da qualidade dentro de suas dimensões, os pesquisadores enfatizam dois tipos de elementos, os elementos *Hard* e os elementos *Soft* (BOU-LLUSAR *et al.* 2009; FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

O primeiro é o aspecto mais técnicos (Tangíveis) ou elemento *Hard* da gestão da qualidade. O segundo elemento é o aspecto intangível, que incluem liderança, cultura corporativa, compromisso de gestão, organização "aberta", trabalho em equipe e capacitação, conhecido como elemento *Soft* da qualidade (GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

Evidenciando-se através da literatura a relação da cultura organizacional com a efetividade da gestão da qualidade, surge a necessidade de identificar quais são as características culturais que melhor auxiliam os elementos da gestão da qualidade. Além de mensurar a situação atual da organização em relação à interferência da sua cultura organizacional na efetividade da Gestão da Qualidade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como mensurar a interferência da cultura organizacional existente na efetividade do sistema de gestão da qualidade da instituição?

1.2 HIPÓTESE

- H1: Determinadas variáveis culturais podem ser relacionadas com características específicas de efetividade dos elementos da gestão da qualidade.
- H2: Quanto mais diversificada é a cultura organizacional de uma instituição, ou seja, presença de características culturais de diversos tipos de culturas, melhor impacto ela terá na efetividade da gestão da qualidade.
- H3: É possível desenvolver uma ferramenta e estabelecer uma metodologia para analisar a interferência da cultura organizacional atual da instituição na efetividade de elementos de gestão da qualidade.

1.3 OBJETIVO

Desenvolver uma metodologia de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos da gestão da qualidade.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões da cultura organizacional e da gestão da qualidade;
- Definir os fatores contextuais responsáveis pela relação entre a cultura organizacional com a gestão da qualidade;
- Realizar a relação entre os elementos *Soft* e *Hard* da qualidade com as características distintas de cada tipo cultural;
- Apresentar uma ferramenta para mensurar a presença de características culturais e o nível de interferência na efetividade de elementos da qualidade;
- Realizar a aplicação da ferramenta em uma rede de serviços de saúde.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo o estudo de Róldan *et al.* (2012) as empresas não são propensas a adotar com êxito práticas relacionadas à qualidade, como por exemplo Liderança, devido às seguintes situações: funcionários que não são realmente disciplinados em seu trabalho; ausência ou falta de orientação para o trabalho em equipe; falta de homogeneidade cultural ou demográfica; preferência por regras de trabalho fixas e pouca iniciativa; má opinião ou aceitação da formação.

Em relação às características destas situações, começou-se a analisar a cultura organizacional como um dos possíveis elementos que poderia vir a interferir na efetividade da qualidade (KUMAR; SANTANKARAN, 2007; EVANS; LINDSAY, 2008; OAKLAND, 2011; WU, ZHANG; SCHROEDER, 2011; ANTONY, 2012; GREEN, 2012; KLEIJNEN, 2012).

Apesar da concordância de que a gestão da qualidade está relacionada à cultura organizacional e à melhoria no desempenho da organização, alguns autores afirmam que mais evidências empíricas são necessárias (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001; NAOR *et al.* 2008; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). Segundo Fonseca (2015), pode ser aconselhável olhar dentro do escopo de todos os modelos organizacionais para entender as questões culturais subjacentes que podem maximizar (ou pôr em risco) a implementação dos sistemas de gestão da qualidade.

Baseando no princípio de que a interferência pode ser boa ou ruim, ou seja, pode impulsionar ou atrapalhar a efetividade dos elementos da qualidade. Surge a

necessidade de verificar quais seriam os tipos de cultura organizacional que melhor apoiam a implementação de um sistema de gestão da qualidade (WILLEMS; HOUT, 2014).

Em principal, com a análise de literatura não foi evidenciado a existência de um modelo de relação entre os temas de caráter quantitativo, apresentando o quanto a cultura organizacional atual da instituição está relacionada na efetividade dos programas de qualidade. Segundo Gambi *et al.* (2012) identificar o quanto a cultura organizacional está interferindo na efetividade dos elementos de gestão da qualidade, é de suma importância para direcionar a gestão da instituição a assumir estratégias que valorizem determinadas características culturais que se deseja melhorar e conseqüentemente, impulsionar a efetividade da qualidade.

Tendo como princípio a cultura organização como fator crucial e que deve ser considerado no momento da implementação ou reestruturação de um sistema de gestão da qualidade. Este estudo vem a contribuir com o desenvolvendo de uma metodologia de mensuração da interferência da cultura atual da organização na efetividade dos elementos *Soft* e *Hard* da gestão da qualidade.

Através desta ferramenta as organizações poderão avaliar a efetividade do seu sistema de gestão da qualidade baseado na sua cultura organizacional e assim estabelecer metas organizacionais que auxiliam o ajuste dos princípios culturais com as necessidades dos elementos de qualidade.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

1.5.1 Contribuição e Relação Com a Engenharia de Produção

A realização desta tese ocorre por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus Ponta Grossa. Neste programa, a pesquisa está vinculada ao Grupo de Pesquisa em Engenharia Organizacional e Redes de Empresas - EORE.

A atuação está voltada para o desenvolvimento de ferramentas e modelos para análise e diagnóstico de redes de empresas, visando eficiência e produtividade das organizações. Cabe à Engenharia de Produção projetar, implementar, melhorar e manter o sistema produtivo da organização, mantendo o envolvimento dos

funcionários, prevendo e avaliando os resultados obtidos pelo sistema, utilizando conhecimentos matemáticos, físico, ciências sociais, junto com os princípios e métodos de análise da engenharia.

Esta pesquisa aborda dois temas bastante discutidos no ambiente da engenharia de produção. A gestão da qualidade que pode ser caracterizada como qualquer atividade coordenada para gerenciar uma empresa, de forma a gerar melhorias em seus processos, produtos e serviços. E não é apenas a gestão da organização que é afetada pela gestão da qualidade. Os funcionários e aqueles que trabalham junto à empresa também são afetados, dando margem para a abordagem da cultura organizacional.

A relação com os dois temas principais abordados nesta pesquisa, ambos os estão envolvidos com as pessoas, o processo e a melhoria da organização, baseados em conceito técnicos e sociais, buscando aumentar o valor agregado, a competitividade e facilitar a inserção no mercado das organizações em rede.

Portanto, a pesquisa abrange eixos acadêmicos, industriais e sociais, fortalecendo o desenvolvimento da linha de pesquisa e promovendo sua relação empírica com a sociedade.

1.5.2 Contribuição Para a Academia Científica

Evidenciando a relação entre os temas “Gestão da qualidade e Cultura organizacional”, seguindo o princípio da teoria contingencial, abordando o conceito de que a gestão da qualidade não deve ser considerada aplicável de um único modo nas organizações, pois cada empresa possui uma realidade de estrutura, processo, pessoas diferentes uma das outras.

O estudo aborda a cultura organizacional como uma variável independente, ou seja, algo que a organização “Tem”, abrindo possibilidades de manipulação e direcionamento nos seus princípios, podendo obter o efeito esperado.

Este trabalho contribui para academia com o desenvolvimento de uma metodologia com base científica, para mensuração quantitativa da interferência da cultura organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade.

Contribui com um levantamento bibliográfico robusto obtido por uma análise sistematizada, capaz de estabelecer e dimensionar um meio de relação entre a

cultura organizacional com a gestão da qualidade, enaltecendo Fatores Contextuais culturais responsáveis pela relação entre os temas. Estabelecendo uma modelagem teórica de relação entre a cultura organizacional com os elementos *Soft* e *Hard* da qualidade.

A ferramenta desenvolvida é de caráter original, de mensuração quantitativa da interferência da cultura organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade e por fim, realizando a aplicação da ferramenta em instituições de saúde com o intuito de validar e aprimorar a ferramenta.

1.5.3 Contribuição Para a Sociedade

Esta pesquisa contribui para as organizações apresentando uma metodologia capaz de auxiliar as organizações a verificarem e identificarem as suas carências culturais que impactam na melhoria da gestão da qualidade. Desta maneira, as organizações podem impulsionar seus processos, suas formas de gerenciamento, assim como potencializar seu capital humano de forma a melhorarem a efetividade da sua gestão da qualidade.

O aspecto social é que organizações com padrões de qualidade melhorados irão entregar para sociedade produtos/serviços de qualidade e com um poder competitivo maior, tendo possibilidades de redução de custos e conseqüentemente menores preços.

1.6 ORIGINALIDADE

A originalidade do estudo é discutida através da obtenção e análise do portfólio bibliográfico, obtido com a utilização de uma metodologia de análise bibliográfica sistematizada no Item 3.1.

Em análise da bibliografia levantada neste estudo, evidenciou que 26 estudos abordam a relação da cultura organizacional com o elemento *Soft da gestão da qualidade*, e apenas 1 estudo abordou a relação com o elemento *Hard* (Quadro 1).

Os elementos *Soft* são os elementos intangíveis da qualidade e são responsáveis por implantações de práticas de gerenciamento, como gestão de processo e liderança. Entretanto, estudos relacionados com os elementos *Hard* da

qualidade se faz necessário, estes elementos são considerados a base da gestão da qualidade, chamados de ferramentas da qualidade e são considerados os elementos tangíveis, pois é possível ver e utilizar estes elementos.

Segundo Tarí; Molina; Castejón (2007), estudar o elemento *Hard* da qualidade é importante, pois possuem um papel na institucionalização dos princípios e do elemento *Soft* do sistema de gestão de qualidade. Surgindo a primeira lacuna do estudo, a falta de estudos atuando na análise de relação entre os temas utilizando a integração dos dois elementos (*Soft* e *Hard*) da gestão da qualidade.

Em análise do portfólio bibliográfico obtido no estudo verifica-se que estudos já apontaram e realizaram a relação os temas (Gestão da Qualidade e Cultura Organizacional). Entretanto, não deixam claros quais são os fatores contextuais responsáveis por essa relação, surgindo à segunda lacuna 02 do estudo.

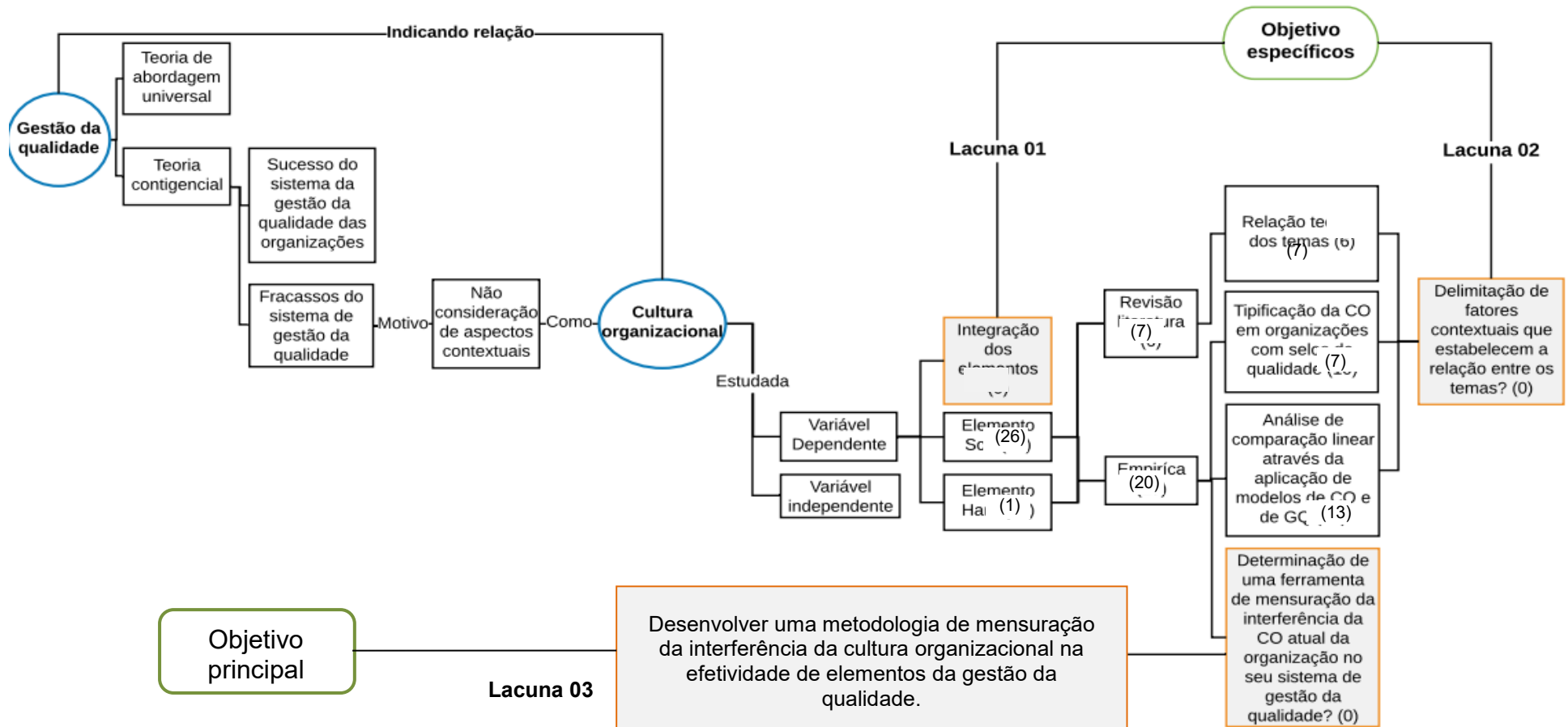
A terceira lacuna do estudo evidencia-se na diferenciação dos objetivos de pesquisa dos estudos do portfólio bibliográfico obtido e através da análise bibliográfica, não se evidenciou a existência de uma ferramenta capaz de mensuração quantitativa da relação da cultura organizacional atual da instituição com o seu sistema de gestão da qualidade.

Realizando a análise do portfólio obtido da literatura, verificou-se que 13 estudos abordam a mensuração de relação entre os temas através de uma comparação linear com a aplicação de modelos culturais comparado e com modelos da qualidade. Ainda, 7 estudos tipificaram a cultura organizacional em instituições que possuem certificações da qualidade, com o objetivo de estabelecer a cultura dominante. E por fim, 7 estudos abordam apenas a relação teórica entre os temas

Estes estudos afirmam que a cultura organizacional existente em uma instituição certificada é aquela que impulsiona a manutenção da gestão da qualidade. Entretanto Bosch *et al.* (2011), levanta o questionamento que uma organização não é composta apenas por um único tipo cultural, e sim, é formada por um misto de tipos culturais.

A Figura 1 apresenta o esquema de originalidade obtido através da análise do portfólio bibliográfico e a obtenção das lacunas para o estudo.

Figura 1: Fluxograma sobre a originalidade do estudo



Fonte: Autoria própria

O quadro 1 representa as lacunas encontradas através da análise bibliográfica, sua representação e os autores que estudaram o item em questão.

Quadro 1: Quantificação da análise bibliográfica para determinação das lacunas do estudo

Motivo de diferenciação	Item	Referências
Lacuna 01 - Relação com os elementos da gestão da qualidade	Foco nos elementos Soft	Kim <i>et al.</i> (1995), Corbett e Rastrick (2000), Irani <i>et al.</i> (2004), Prajogo e McDermott (2005), Rad (2006), Joo Jung <i>et al.</i> (2008), Trivellas e Dargenidou (2009), Groene <i>et al.</i> (2010), Kaluarachchi (2010), Kuo e Kuo (2010), Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012), Chen, Ponce, and Jang (2013), Fu <i>et al.</i> (2015), Kleijnen <i>et al.</i> (2014), Lapina <i>et al.</i> (2015), Valmohammadia; Roshanzamirb (2015); Willar <i>et al.</i> (2016), Panuwatwanich; Nguyen (2017), Chen; Wang; Yu (2017), Rivera-Sanz (2018), Krajcsák (2018), Patyal; Koilakuntla (2018), Mubin; Latief (2019); Eniola <i>et al.</i> (2019), Yama; Mukem; Jermisittiparsert (2019); Sousa (2019)
	Foco nos elementos Hard	Gambi <i>et al.</i> (2013).
Lacuna 02 - Tipo de estudo	Revisão de literatura	Kim <i>et al.</i> (1995), Irani, <i>et al.</i> (2004), Prajogo e McDermott (2005), Trivellas e Dargenidou (2009), Gambi <i>et al.</i> (2013); Krajcsák (2018), Yama; Mukem; Jermisittiparsert (2019)
	Estudo empírico	Corbett e Rastrick (2000), Rad (2006), Joo Jung <i>et al.</i> (2008), Groene <i>et al.</i> (2010), Kaluarachchi (2010), Kuo e Kuo (2010), Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012), Chen, Ponce, and Jang (2013), Kleijnen <i>et al.</i> (2014), Fu <i>et al.</i> (2015), Lapina <i>et al.</i> (2015), Valmohammadia; Roshanzamirb (2015), Willar <i>et al.</i> (2016), Panuwatwanich; Nguyen (2017), Chen; Wang; Yu (2017), Rivera-Sanz (2018), Patyal; Koilakuntla (2018), Eniola <i>et al.</i> (2019), Mubin; Latief (2019), Sousa (2019).
Lacuna 03 - Objetivo do estudo	Relação teórica dos temas	Kim <i>et al.</i> (1995), Irani, <i>et al.</i> (2004), Prajogo e McDermott (2005), Trivellas e Dargenidou (2009), Gambi <i>et al.</i> (2013); Krajcsák (2018), Yama; Mukem; Jermisittiparsert (2019)
	Tipificação da CO em empresas com selos de qualidade.	Corbett e Rastrick (2000), Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012), Chen, Ponce, and Jang (2013), Fu <i>et al.</i> (2015), Willar <i>et al.</i> (2016), Panuwatwanich; Nguyen (2017), Sousa (2019).
	Análise de comparação linear através de aplicação de modelos culturais e de GQ.	Rad (2006), Joo Jung <i>et al.</i> (2008), Groene <i>et al.</i> (2010), Kaluarachchi (2010), Kuo e Kuo (2010), Kleijnen <i>et al.</i> (2014), Lapina <i>et al.</i> (2015), Valmohammadia; Roshanzamirb (2015), Chen; Wang; Yu (2017), Rivera-Sanz (2018), Patyal; Koilakuntla (2018), Eniola <i>et al.</i> (2019), Mubin; Latief (2019)

Fonte: Autoria própria

A análise das lacunas de estudo com base em um portfólio bibliográfico se torna essencial para estruturar o estudo e identificar as oportunidades de relevância sobre o tema proposto e estabelecer o objetivo da pesquisa.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

A estrutura geral da pesquisa foi construída com base no objetivo de desenvolvimento uma metodologia de mensuração de interferência da cultura organizacional com os elementos *Hard* e *Soft* da gestão da qualidade.

Ao que se refere a sua natureza o estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois pretende gerar conhecimento para aplicação de uma ferramenta de mensuração. De acordo com Salomon (1999) a pesquisa aplicada tem como objetivo possibilitar avanço no conhecimento através de teorias, modelos, direcionados a resolução de problemas que exigem diagnósticos de uma realidade específica.

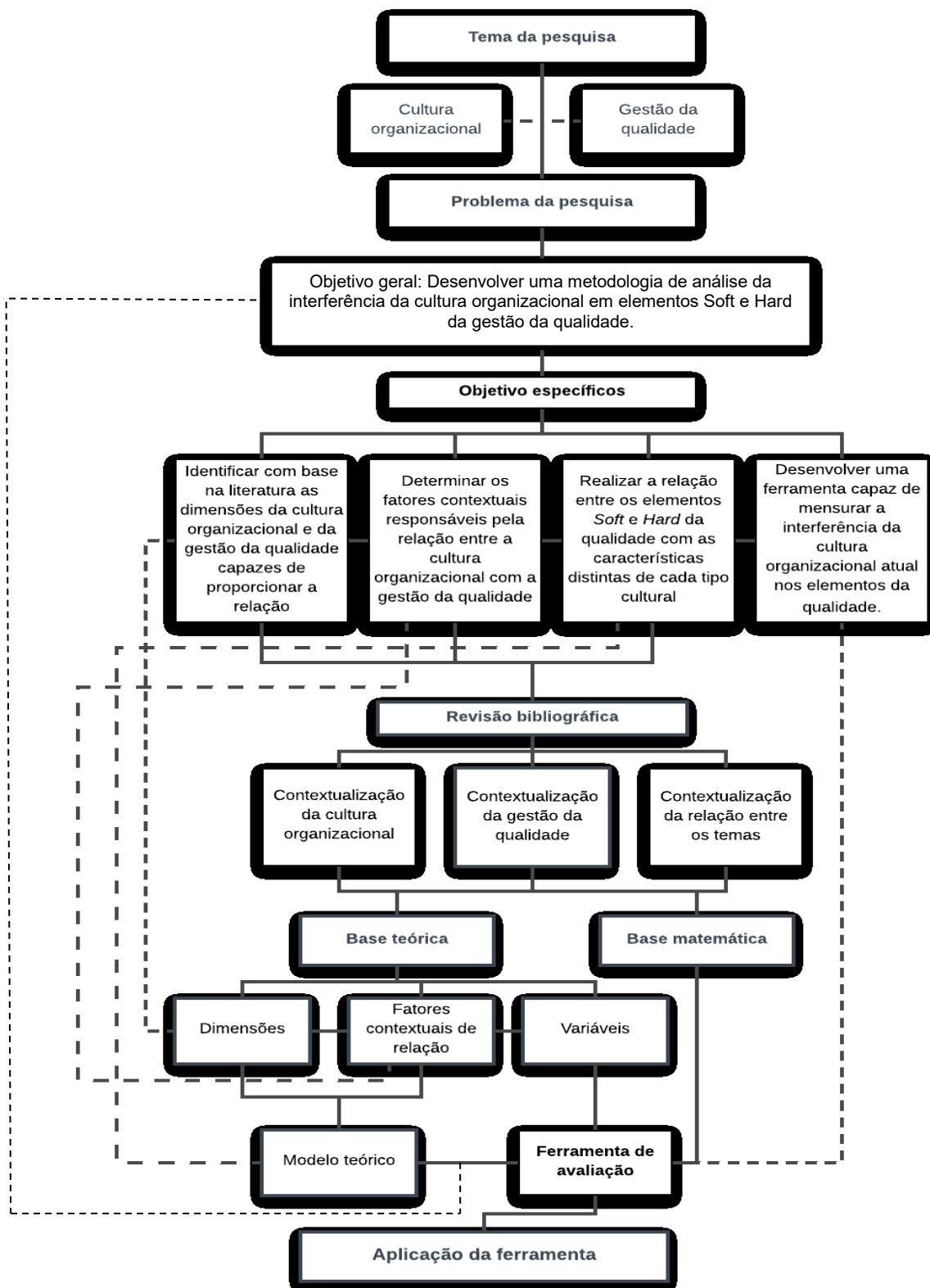
O estudo é considerado exploratório e descritivo, porque no primeiro momento, promove reflexão e gera conhecimento perante os pesquisadores, os quais estabelecem as delimitações, filiação teórica adotada, para a seleção do portfólio bibliográfico.

No tangente às questões de abordagem da pesquisa, esta possui características de uma pesquisa quanti-qualitativa. Desta forma, os métodos utilizados estão expostos juntamente à descrição dos capítulos desta pesquisa.

- Capítulo 1 (Introdução): Compõe a apresentação geral sobre o tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativo e os procedimentos metodológicos e estruturais da pesquisa.
- Capítulo 2 (Referencial Teórico): Apresentar uma revisão bibliográfica em torno do tema, expondo as principais tipologias e dimensões, como também considerações sobre a relação entre os temas.
- Capítulo 3 (Metodologia e desenvolvimento da pesquisa): Expõe as etapas do desenvolvimento da metodologia de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da qualidade. Utilizando mais de um tipo de abordagem e método de pesquisa.
- Capítulo 4 (Resultados e discussões da pesquisa): Discute e descreve os principais resultados, oriundos das etapas metodológicas (Capítulo 3).
- Capítulo 5 (Conclusão): Descreve as principais conclusões e contribuições do desenvolvimento da pesquisa.

A estrutura geral do desenvolvimento desta pesquisa está ilustrada na Figura

Figura 2: Estrutura geral da pesquisa



Fonte: Autoria própria

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a base literária da pesquisa, abordando as conceitualizações dos temas estudados, obtendo suporte teórico para a extração de dados para o desenvolvimento da pesquisa. Os temas abordados são referentes à Cultura Organizacional e seus modelos de mensuração e referente ao tema Gestão da qualidade, seus modelos de gestão e seus elementos de gestão (Soft e Hard). O estudo realiza um levantamento bibliográfico sobre a relação dos temas.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a estrutura básica da organização e o significado destes elementos na organização é alcançado através dos efeitos de socialização entre o indivíduo e o grupo, e encontra o seu alicerce na história coletiva da organização, assim como nas mais variadas facetas da sua atividade (HOFSTEDE *et al.* 1990; DENISON 1996; DAVIES *et al.* 2000).

A cultura organizacional é definida como um conjunto de normas, crenças e valores compartilhados pelos membros da organização (CAMERON e QUINN, 1999; STOCK *et al.* 2007). Isso é apresentado por Rad (2006), a cultura organizacional consiste nas crenças, valores, normas, costumes e práticas da organização (OTT, 1989) e que são compreendidas e aceitas pelos membros da organização.

Segundo Maull *et al.* (2001), uma definição amplamente aceita de cultura é fornecida por Schein (1984) "O padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

O interesse pela cultura organizacional cresceu rapidamente e recebeu extenso estudo em muitas configurações da indústria. O pressuposto crucial destas pesquisas é que a cultura é um fenômeno objetivo e tangível que pode ser mudado através da aplicação de métodos de intervenção direta (MANNION *et al.* (2000); MAULL *et al.* 2001; LAPINA *et al.* 2015).

No entanto, a cultura organizacional tem um conceito amplo e os autores Long e Fahey (2000) reforçam a ideia que a cultura organizacional implica em diferentes níveis, tais como valores, regras e práticas. É a cultura organizacional que transmite aos *stakeholders* as percepções e os símbolos que se traduzem na imagem corporativa (NASSAR, 2000; SOUSA, 2011).

De acordo com Mannion *et al.* (2000) e Maull *et al.* (2001) há algumas abordagens que consideram a cultura, como algo pelo qual uma organização é “Identificada” (aqui a cultura serve como uma metáfora para descrever como uma organização “é” ao invés da cultura ser vista como algo prontamente identificável ou separável da própria organização).

Maull *et al.* (2001) afirma que há diferentes temas na literatura que abordam, como pode ser observada ou entendida a cultura nas organizações. O Quadro 2 apresenta as principais abordagens sobre a cultura organizacional encontrados na literatura.

Quadro 2: Abordagens em diferentes temas da cultura organizacional

Temas de cultura organizacional	Conceito abordado	Defensor
Programação mental	Esta perspectiva incorpora muitos dos elementos dos tipos anteriores. Que defini a cultura como a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra.	Hofstede (1980)
Sistema de crenças	A cultura corporativa oferece um contraste com a rigidez passada dos modelos de gestão. Ele define a cultura como: O padrão de crenças e valores compartilhados que dão significado aos membros de uma instituição e fornecem-lhes as regras para o comportamento em sua organização.	Davis (1984);
Visão da cultura como estratégia	Em uma ampla análise, não se deve realizar a distinção fundamentalista entre estratégia e cultura. Para o autor, a separação dos dois não tem validade, uma vez que os dois conceitos são sinônimos. A cultura é um fenômeno estratégico: estratégia é um fenômeno de cultura.	Bate (1995)
Entidade aprendida	Em um nível básico, a cultura pode ser definida como "a maneira como fazemos as coisas por aqui" ou "a maneira como pensamos sobre as coisas por aqui". Em geral, as definições de aprendizagem da cultura lidam principalmente com a forma como agimos ou a maneira como pensamos.	Williams <i>et al.</i> (1994); Maull <i>et al.</i> (2001)
Requisito para desempenho	A cultura organizacional é um padrão complexo de suposições sobre a função do grupo no mundo, diretamente relacionada à eficácia e desempenho da organização, quanto mais forte é a cultura organizacional, mais eficaz é a organização.	Gimenez-espin <i>et al.</i> 2012; Lapina <i>et al.</i> (2015)

Fonte: Autoria própria

A cultura organizacional cria um clima organizacional, que apoia a melhoria da qualidade, que direciona os processos de gestão da qualidade auxiliando no alcance de resultados de qualidade, como melhorias nos processos, capacitações ou até mesmo aspectos financeiros (NORONHA, 2002).

Em relação ao desenvolvimento da cultura organizacional, existem duas funções de sobrevivência complementares que impulsionam. A primeira função de sobrevivência é a adaptação à mudança externa, experiência em defender o grupo e avançar sua causa no contexto cria uma cosmovisão. A segunda função de sobrevivência é o desenvolvimento e a manutenção de uma identidade interna, estável e integrada (KWAN; WALKER, 2004; LAPINA *et al.* 2015).

Deste modo, recém-chegados a uma organização podem trazer consigo expectativas prévias sobre a cultura quando se juntam, mas a cultura também é transmitida aos recém-chegados pelo pessoal estabelecido, às vezes explicitamente, mas com mais frequência implicitamente (PRAJOGO *et al.* 2005).

A cultura organizacional é moldada e articulada não apenas por indivíduos, mas também por novas e antigas características organizacionais. As estruturas organizacionais, rotinas, expectativas de comando e controle e normas operacionais têm toda influência (RAD, 2006).

Segundo Catanzaro; Moore; Marshall (2010) o entendimento da cultura tem raízes profundas na literatura antropológica que se remonta a muitas décadas. O uso desse termo nas organizações começou a ser introduzida nos Estados Unidos, se tornando popular nos anos 80. Durante este período, vários livros de gestão mostraram-se influenciáveis ao incitar em dizer que a "cultura organizacional" é uma variável crucial na gestão do desempenho organizacional.

A cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva daqueles que distinguem os membros de uma organização de outra, com isso, as atitudes em relação à cultura organizacional são parcialmente afetadas por elementos culturais nacionais (KALUARACHCHI, 2010).

Em contraste, existe o grupo de abordagens que concebem a cultura como algo que uma organização "possui", aspectos ou variáveis da organização que podem ser isoladas, descritas e manipuladas. Logo, se a cultura é algo que uma organização possui, então, é possível criar, mudar e gerenciar a cultura na busca de objetivos organizacionais amplos (GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

Segundo Wagner *et al.* (2014) a cultura organizacional é a "cola" social que liga as pessoas à empresa coletiva e define "a forma como as coisas são feitas por aqui", definindo ações legítimas e aceitáveis dentro da organização e abrangendo os significados que profissionais atribuem ao seu trabalho.

A cultura organizacional é conceituada como um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, práticas organizacionais e aos seus objetivos (LAPINA *et al.* 2015).

O Quadro 3 apresenta os diferentes conceitos abordados na literatura sobre a definição de cultura organizacional.

Quadro 3: Definição de cultura organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO	ANÁLISE
Leavitt (1986)	Cultura organizacional é todo um conjunto, inconsciente e implícito nas ações, de crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos partilhados e que caracterizam um grupo particular de pessoas.	Dispostas por características intrínsecas que caracterizam um determinado grupo. A relação cultural acontece das pessoas para a organização.
Hofstede <i>et al.</i> (1991)	Uma característica da organização que se manifesta no comportamento dos indivíduos, agregado ao nível da respectiva unidade funcional.	É em relação às características difundidas pela organização e que são aceitas ou não pelos indivíduos. A relação cultural acontece da organização para as pessoas
Schein (1996)	[...] cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e transmitido a outros membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.	Características culturais que surgiram devido à necessidade organizacional percebida pelos indivíduos e difundida para a organização como um todo. A relação é feita da organização para os indivíduos e dos indivíduos para a organização.
Nassar (2000)	[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, as práticas organizacionais e os seus objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que transmite aos <i>stakeholders</i> as percepções, e os símbolos que se traduzem na imagem corporativa.	Este conceito aborda além das características intrínsecas as características extrínsecas (Tecnologias). A relação acontece entre a organização e o indivíduo (Vice-versa) e assim seu resultado é transmitido aos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Autoria própria

Segundo Lapina *et al.* (2015) por meio de uma revisão da literatura sobre o conceito de cultura organizacional, apontam que a maioria dos estudos chegou a um consenso de que cultura se refere aos valores assumidos, pressupostos

subjacentes, expectativas e definições presentes que caracterizam as organizações e seus membros.

Construir uma cultura organizacional dentro de uma organização, que influencie as práticas de gestão da qualidade e vice-versa, exige que todas as práticas organizacionais estejam em um estado de congruência (WILLAR *et al.* 2016).

Os fatores nacionais desempenham papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (HATUM, 2006; GOMES, 2016). Para Barros e Prates (1996), as operações multinacionais reforçam a importância e o impacto da identidade nacional nas operações empresariais e, por esse motivo, o emprego de modelos de gestão, originados a partir de um contexto e de uma cultura organizacionais específicos, pode não se mostrar adequado para uma realidade nacional.

Hofstede (1991) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, ao analisar diferenças nos sistemas nacionais de valores. Sua análise foi baseada em um estudo quantitativo com funcionários da IBM, lotados em mais de cinquenta países. Segundo Hofstede (1997, p. 19), cultura nacional é a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas em face de outros.

Gomes e Silva (2011) apontam que cultura nacional e cultura organizacional estão inter-relacionadas e por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum, ou seja, as características culturais básicas de gestão de uma organização devem ser perpetuadas em qualquer instituição.

O Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira (MOTTA; GOMES, 2019). Flach (2012) considera a cultura brasileira plural, complexa, formada por várias subculturas, resultado de diversas influências internas e externas e pelo modo de colonização do país.

O Brasil não é moderno nem tradicional, mas ambos ao mesmo tempo. O único país ocidental com proporções continentais e diversidade demográfica similar aos Estados Unidos e Canadá (GOMES; SILVA 2011). Traços culturais brasileiros como o coletivismo, a informalidade, o protecionismo e a afetividade, influenciam a

gestão das empresas no país e desta maneira impacta diretamente nas características da cultura organizacional (GOMES; SILVA 2011; MOTTA; GOMES, 2019).

Conclui-se que a cultura organizacional é a base para a construção de outros requisitos organizacionais como o clima organizacional, estes requisitos por sua vez, são diretamente relacionados os enfoques da organização. Desta maneira, uma cultura organizacional que não atende às necessidades destes requisitos pode atrapalhar a obtenção dos resultados. Os autores Millington e Schultz (2009) afirmam que pode ser mais dispendioso ignorar a cultura organizacional do que lidar com ela.

2.1.1 Modelos de Cultura Organizacional

As organizações têm diferentes setores de trabalho, atitudes de trabalho e estilos de liderança, que influenciam a implementação da abordagem de gestão da qualidade. Por isso, é importante que as empresas compreendam e identifiquem os seus perfis de cultura organizacional, a fim de integrarem os princípios de gestão da qualidade (LAPINA *et al.* 2015), podendo ser realizado através de modelos culturais de tipificação.

Durante a revisão de literatura associada a esta investigação, tornou-se necessário identificar as tipologias e dimensões de cultura organizacional que se assumem como as principais referências na área, permitindo assim o desenvolvimento de uma base conceitual. O obstáculo constituído pela vasta diversidade de dimensões culturais tem sido ultrapassado agrupando dimensões em categorias e considerando-as como constituintes de diferentes níveis de cultura (MANNION *et al.* 2008).

Deste modo, as características dominantes da organização são categorizadas em tipos culturais predefinidos. O Quadro 4 apresenta modelos de caracterização da cultura organizacional presentes na literatura, seus conceitos e os autores que atuaram com esse modelo.

Quadro 4: Modelos de mensuração da cultura organizacional

Modelo	Conceito	Referência
Modelo de Cameron (1991)	Desenvolveu um padrão de cultura de qualidade que descreve três enfoques, estes são pontos de vista focados na qualidade e compõem os meios que explicam o que as organizações pensam da qualidade e como a definem.	Roldon, <i>et al.</i> 2012.
Modelo de Hofstede (1991)	Define a cultura como um programa coletivo de pensamento que distingue os membros de um grupo dos de outros, ou diferenças entre as pessoas. Por meio de seu “Diagrama de Cebola”, ele descreve manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.	Green <i>et al.</i> (2007); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Jiacheng <i>et al.</i> (2010)
Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999)	Uma ferramenta para fornecer uma visão abrangente da cultura organizacional de uma empresa e os valores que caracterizam cada cultura.	Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012); Lapina <i>et al.</i> (2015); Willar <i>et al.</i> (2016)
Quadro de valores e competências de Cameron e Quinn (1999)	Um guia para melhorar a eficácia organizacional e para facilitar a mudança cultural dentro de uma organização. Ajudando as organizações a se entenderem e desenvolverem um ambiente organizacional efetivo.	Boch <i>et al.</i> (2011); Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012); Gambi <i>et al.</i> (2013); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Mahl <i>et al.</i> (2015); Willar <i>et al.</i> (2016).
Modelo de Denison (2000)	Investigação sobre cultura organizacional e eficácia da organização. Delineou características culturais voltadas para a participação dos funcionários.	Martinez <i>et al.</i> (2010); Otache e Mahmood (2015)
Modelo de Robbins (2005)	A organização é um sistema complexo com características próprias e com sistema de valores que determinam o sistema de informações. O modelo determinou com isso sete características básicas que exemplificam a essência da cultura de uma organização.	Avili <i>et al.</i> (2016) Bernardelli; Castro, 2016.
Modelo de Schein (2009)	Refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. Oferece uma heurística prática para identificar e analisar vários elementos de culturas organizacionais	Dimitrov <i>et al.</i> (2013); Hogan e Coote (2014); Atrian <i>et al.</i> (2016).
Modelo de Chen <i>et al.</i> (2013)	Abordagem para avaliação e cultivo da cultura de gestão da qualidade total. Uma ferramenta de avaliação para examinar as situações atuais dentro da organização	Shih-Lung Fu, <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Autoria própria

Existem algumas ferramentas de medição da cultura organizacional na literatura, no entanto, segundo Scott *et al.* (2003) e Gershon *et al.* (2004) parece haver pouco acordo sobre qual desses instrumentos mede com precisão a cultura organizacional. Porém, na última década de acordo com os autores Willar *et al.* (2016), vários estudos examinaram a cultura organizacional das empresas no contexto do uso do Quadro de Valor de Competência (CVF) de Cameron e Quinn (1999), bem como o uso de seu Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) como paradigma conceitual (NUMMELIN, 2006, ONEY YAZICI *et al.* 2007, KOH; LOW, 2008).

Assim, os tópicos a seguir abordam os modelos de mensuração cultural encontrados na análise sistemática desta pesquisa, apresentando suas conceitualizações e classificações.

2.1.1.1 Modelo Cameron (1991)

Este modelo é um dos pioneiros do estudo sobre cultura nas organizações e se tornou uma importante referência para o desenvolvimento de outros modelos. A metodologia realizada por Cameron (1991) e Cameron *et al.* (1993) abordou os aspectos culturais relacionadas com questões estratégicas e de gerenciamento organizacional, fornecendo uma medida da ênfase dada por cada empresa aos diferentes aspectos de cada um dos três tipos de cultura.

Roldán *et al.* (2012) reforçam que Cameron através de suas dimensões culturais desenvolveu um padrão de cultura de qualidade, descrevendo-o em três enfoques: a cultura de erro (EC), a cultura de antecipação (AC) e cultura criativa (CC). Os autores, afirmam que estes três pontos de vista são focados na qualidade e que através de sua análise, compõem os meios que explicam o que as organizações pensam da qualidade e como a definem. Não é simplesmente a existência de ferramentas da qualidade, mas considerar as diferenças nos perfis culturais de qualidade existem nas organizações.

Essas diferenças culturais nos perfis das organizações são um fato e são difundidos em várias organizações (CAMERON, 1992). A principal vantagem do tratamento da qualidade como variável cultural é que a ambiguidade associada às múltiplas definições e dimensões da gestão da qualidade. A Quadro 5 mostra os

atributos atribuídos a cada um dos três tipos culturais, diferenciados por Cameron *et al.* (1993).

Quadro 5: Fatores atribuídos aos tipos culturais pelo modelo de Cameron

Quanto ao produto	Quanto ao cliente
Cultura de detecção de erros (DC)	
<ul style="list-style-type: none"> · Inspeccionar e detectar erros; · Reduzir o desperdício, os custos de avarias e falhas; · Centrado em resultados e produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Evite preocupar os clientes; · Responder rapidamente e firmemente às queixas; · Reduzir a insatisfação; · Centrado nas necessidades dos clientes.
Cultura de antecipação de erro (AC)	
<ul style="list-style-type: none"> · Antecipar erros; · Procurar defeitos zero; · Design corretamente na primeira vez; · Centrado em processos e causas de erros. 	<ul style="list-style-type: none"> · Satisfazer as expectativas dos clientes; · Ajude os clientes evitando problemas futuros; · Obter previamente as preferências dos clientes e segui-las; · Centrado nas preferências dos clientes.
Qualidade criativa e melhoria contínua (CC)	
<ul style="list-style-type: none"> · Melhorar os parâmetros de desempenho normais; · Criar alternativas; · Concentre-se em coisas que estão sendo bem feitas; · Centrado na gestão de fornecedores e clientes, tanto quanto nos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Surpreenda e encante os clientes; · Estar totalmente empenhado em compensar os clientes; · Antecipar as expectativas dos clientes; · "Criar" preferências do cliente.

Fonte: Adaptado de Cameron *et al.* (1993)

Quando uma organização se concentra mais (em termos relativos) em uma cultura de detecção de erros o considera "de um nível de cultura de qualidade menos desenvolvido". Por outro lado, quando se dá mais ênfase à antecipação e/ou qualidade criativa, é conhecido como "nível de cultura de alta qualidade" (ROLDÁN *et al.* 2012). Como na pesquisa original de Cameron (1991) a mensuração consiste na divisão dos 100 pontos entre os itens correspondentes aos três cenários, de acordo com a importância ou ênfase que lhes atribuem na prática.

2.1.1.2 Modelo *Competing Values Framework* (1999)

O modelo *Competing Values Framework*, em português Quadro de Valores Competentes, foi desenvolvido em 1999 pelos pesquisadores norte-americanos Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, derivado da pesquisa realizada por Quinn e Rohrbaugh (1983).

De acordo com Gambi (2013) o *Competing Values Framework* é utilizado como um método de análise da cultura organizacional e também aplicado a questões como desenvolvimento de liderança, mudança organizacional e, recentemente, em estudos em Gestão da Qualidade, como o de Prajogo e McDermott (2005); Naor *et al.* (2008); Zu *et al.* (2010) e Wu *et al.* (2011).

Para Willar *et al.* (2016) este modelo é um guia para melhorar a eficácia organizacional e para facilitar a mudança cultural dentro de uma organização. Seu objetivo é ajudar as organizações a se entenderem e desenvolverem um ambiente organizacional efetivo. A definição da cultura neste modelo é realizada através de duas dimensões extraídas dos 39 indicadores de desempenho desenvolvidos por Campbell (1977).

A primeira dimensão demonstra até que ponto a organização tem o foco no controle, na estabilidade e na ordem, fornecendo uma escala das organizações ou unidades que enfatizam a estabilidade mecânica, previsibilidade e ordem para aqueles que são funcionais com altos níveis de flexibilidade, mudança e adaptabilidade. A segunda dimensão demonstra a tendência para o interior (integração de unidades) quando o foco está nas pessoas, produtos e processos da organização ou exterior (estimulação de diferenciação e rivalidade) quando se preocupa principalmente com os clientes, os concorrentes e o ambiente (CAMERON; QUINN, 2006; FONSECA, 2015).

Este modelo define uma tipologia amplamente aceita de culturas organizacionais que tem sido usada em alguns estudos empíricos (ZU *et al.* 2010; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012; WILLAR *et al.* 2016).

Este modelo propõe a classificar a cultura em quatro tipos principais; a cultura Clã ou Grupo, a Desenvolvimento, a Racional ou Mercado e a hierárquica, que são conceituados para compor perfis culturais em vários tipos de contextos organizacionais (CHOI *et al.* 2010). Os autores Cameron e Quinn (2006); Gimenez-espin *et al.* (2012) e Gambi *et al.* (2013) conceituam os quatro tipos culturais em:

- Cultura Democrática: favorece a flexibilidade e sua orientação é externa e seus objetivos incluem criatividade, tomada de risco, individualidade e iniciativa;
- Cultura Clã: baseia-se na flexibilidade e foco interno, a organização age como uma família, promovendo o trabalho em equipe, o compromisso e envolvimento;
- Cultura Racional: busca uma perspectiva externa que permita diferenciá-la dos concorrentes, destinada a produzir um líder de mercado, mas que utiliza estabilidade e controle para atingir seus objetivos de competitividade e produtividade interna e externa;
- Cultura Hierárquica: baseia-se na estabilidade e no controle, juntamente com um foco interno, caracteriza-se por muitos padrões com o objetivo de alcançar eficiência, padronização de processos, padronização de produtos e assim por diante.

Kleijnen *et al.* (2014) reforçam o contexto que o modelo consiste em duas culturas de valores orientadas para o controle, a primeira, a cultura Racional com foco externo que tem por base os valores de planejamento, eficiência, definição de metas e adesão a acordos e o modelo de processo interno, e a segunda, a cultura Hierárquica que tem como principais valores a estabilidade, controle, medição e gerenciamento de informações.

As outras duas culturas de valores orientados para a flexibilidade, a cultura Grupo, com foco interno têm como principais valores a participação, envolvimento, coesão e abertura e a cultura desenvolvimento com foco externo de mercado com valores como flexibilidade, vontade para a mudança, crescimento e aquisição de recursos.

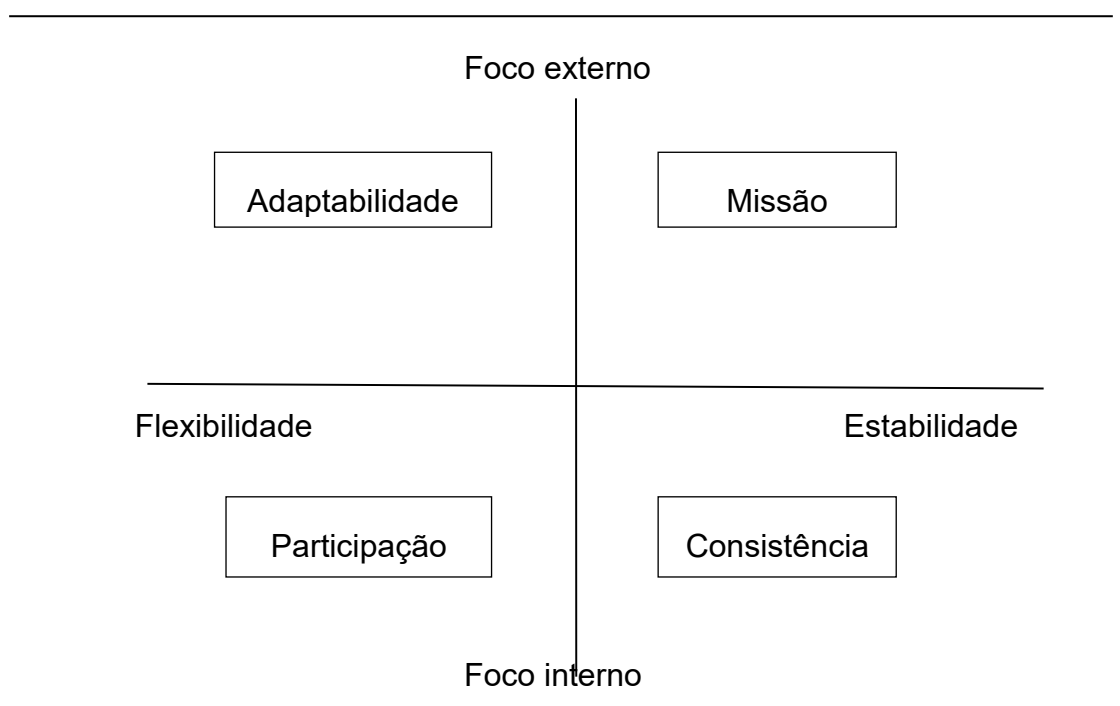
Como uma ferramenta de mensuração o modelo *Competing Values Framework* engloba cinco questões referentes a aspectos específicos da vida organizacional: Carácter geral, estilo de liderança, vínculo organizacional, ênfase estratégica e sistema de recompensa (QUINN; KIMBERLY, 1984; BOSCH *et al.* 2011; WAGNER *et al.* 2014). Para Wagner *et al.* (2014) este modelo é considerado válido com três ou mais entrevistados.

Os autores, Harvey; Stensaker (2008) e Brundrett; Rhodes (2011) usaram em seus estudos dimensões semelhantes para descrever a variedade potencial em culturas de qualidade.

2.1.1.3 Modelo de Denison (2000)

Denison (2000), em seu estudo, realizou uma investigação sobre cultura organizacional e eficácia da organização, onde o seu modelo possui dois eixos, um horizontal e o outro vertical que dividiram o modelo em quatro setores (quadrante). O eixo vertical representa o grau e o tipo de centralização da cultura organizacional, em um extremo, termina a centralização interna e o outro termina com centralização externa. O eixo horizontal refere-se ao grau de flexibilidade da organização que, em um extremo, acaba com a cultura estática e outra com a cultura inflexível (Figura 3).

Figura 3: Modelo de Denison (2000)



Fonte: Denison (2000)

Autor ainda delineou as seguintes dimensões culturais em seu modelo: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão, descritas a seguir. O autor

ainda delineou as seguintes dimensões culturais em seu modelo; Envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão (Quadro 6).

Quadro 6: Dimensões culturais do modelo de Denison

Dimensão	Conceito
Envolvimento	Aborda a questão que as organizações eficazes envolvem suas pessoas, criam sua organização em torno de equipes e desenvolvem-nas em todos os níveis. Os membros organizacionais estão comprometidos com seu trabalho e sentem um forte senso de propriedade.
Consistência	Apresenta que as organizações são eficazes quando é consistente e bem integrado, o comportamento está enraizado em um conjunto de Valores fundamentais, líderes e seguidores são habilidosos para alcançar o acordo e incorporar diversos pontos de vista.
Adaptabilidade	Apesar de algumas das vantagens naturais de organizações bem integradas, elas também podem ser as menos adaptáveis e a mais difícil de mudar. Organizações adaptáveis traduzem as demandas do ambiente organizacional em ação. Eles correm riscos, aprendem com seus erros e possuem capacidade e experiência na criação de mudanças.
Missão	Organizações bem-sucedidas também têm um senso claro de propósito e direção que define objetivos organizacionais e objetivos estratégicos, expressando uma visão de como a organização se parecerá no futuro. Uma missão fornece propósito e significado, definindo um papel social e objetivos externos para a organização.

Fonte: adaptado de Denison (2000)

Segundo Denison (2000), este modelo permite que as organizações com alto “envolvimento” dependam de sistemas de controle informais, voluntários e implícitos. No modelo, essa característica é medida com três índices: Fortalecimento, Orientação da equipe, e Desenvolvimento de capacidade.

Assim como, organizações “consistentes” desenvolvem uma mentalidade e criam um sistema interno de governança baseado em suporte consensual. Este tipo de consistência é uma poderosa fonte de estabilidade e integração interna, essa variável é medida com três índices, valores fundamentais, acordo e coordenação e integração (DENISON, 2000).

As organizações que são fortes em adaptabilidade geralmente experimentam crescimento de vendas e aumento de participação de mercado. No modelo essa variável é medida com três índices: Criando mudanças, foco no cliente e aprendizado organizacional. Permitindo continuamente o aperfeiçoando da

capacidade da organização de oferecer valor aos seus clientes, aumentando as chances de sobrevivência e crescimento da organização (MARTINEZ, 2010).

Um senso de missão permite que uma organização dê forma ao comportamento atual visando um estado futuro desejado e ainda ser capaz de contribuir para curto e longo prazo um compromisso com a organização. No modelo essa variável é medida pelos índices direção estratégica, metas e objetivos, e pela visão (DENISON, 2000).

Segundo Martinez (2010), Pirayeh *et al.* (2011) e Ahmady *et al.* (2016), evidenciam-se as seguintes razões para a adoção deste modelo como um modelo de cultura organizacional. A primeira razão é devido a sua base teórica ser sobre o ponto básico de como o desempenho organizacional é influenciado pela cultura organizacional, assim podendo ser aplicado em organizações para gerenciamento de mudanças e reconhece os componentes de cultura organizacional que exige mudanças para serem priorizadas.

A segunda razão é o lugar da avaliação da personalidade, o modelo analisa o comportamento do grupo, e é aplicável a todos os níveis hierárquicos. E por fim, o diagrama gráfico deste modelo indica claramente as características da cultura organizacional em duas dimensões da centralização interna e externa e grau de inflexibilidade.

2.1.1.4 Modelo de Hofstede (1991 e 2001)

Hofstede foi pioneiro ao relacionar culturas nacionais e culturas organizacionais, estabelecendo novos parâmetros de análise e gerando matrizes conceituais que aportaram novos olhares sobre a temática da cultura (MAULL *et al.* 2001; CIOCHINA; FARIA 2008).

A pesquisa pioneira de Hofstede estava destinada a detectar elementos estruturais da cultura e particularmente aqueles que eram mais influentes no comportamento em situações de trabalho nas organizações. Maull *et al.* (2001) demonstram que o processo de Hofstede para a medição da cultura organizacional envolve duas etapas interligadas. A primeira são as entrevistas abertas aprofundadas em cada área ou unidade de negócios e a segunda, um questionário de amostras estratificadas de gerentes e trabalhadores.

Segundo Tayeb (1988) os pesquisadores que adotam a teoria cultural na pesquisa empresarial tentam seguir duas vertentes. Uma delas é a Ideacional, na qual sua atenção é as atitudes e valores expressos por participantes organizacionais. A outra vertente é a Institucional que se concentra em aspectos estruturais, como a divisão do trabalho, carreira, *status* e estruturas de recompensa das organizações.

Com a perspectiva da cultura "ideacional", Hofstede (1991) utilizou as seguintes dimensões para conceituar a cultura: Distância de poder (PD); Evitar a incerteza (UA); Individualismo (IND) e Masculinidade (MAS). O Quadro 7 contém o conceito de cada dimensão do modelo de Hofstede (1991).

Quadro 7: Dimensões culturais do modelo de Hofstede

Dimensão	Conceito
A Distância de poder	Em uma situação de tomada de decisão em uma organização, pelo menos dois tipos de poder e cenários de autoridade são vistos. Em culturas com baixa distância de poder, a dependência dos subordinados aos seus gestores é limitada, ou seja, existe uma relação de interdependência entre os líderes e liderados, adotando-se uma liderança mais consultiva.
Evitar a incerteza	Esta dimensão relaciona-se com a inquietude das pessoas diante de situações incertas, ou seja, o nível de desconforto e ansiedade em lidar com as incertezas do futuro e como a sociedade utiliza ferramentas para enfrentar tais situações.
Individualismo	A maioria das reações dos participantes da organização pode ser explicada pelo seu apego às metas organizacionais. O individualismo por um lado, pode encorajar a autoconfiança, gerando melhor senso de responsabilidade e uma corrente para mudanças inovadoras estimuladas pela competição. Por outro, pode enfatizar o ganho pessoal, o egoísmo e oportunismo, situação que eventualmente ocasiona estresse e conflitos.
Masculinidade	A maioria das reações dos participantes da organização pode ser explicada usando a forma como seus papéis de gênero aparecem no local de trabalho. A dimensão grau de masculinidade versus grau de feminilidade.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

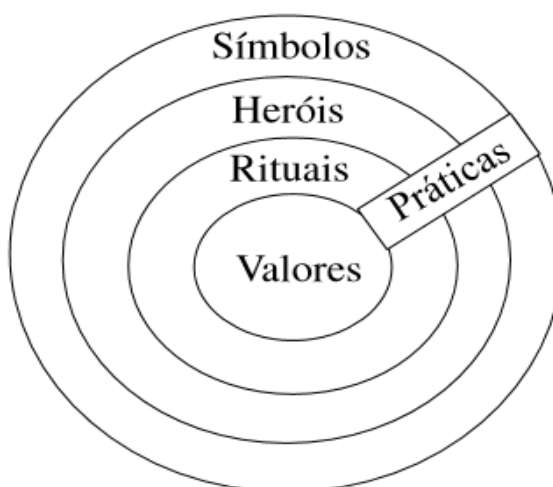
Segundo Kleijnen *et al.* (2014) uma cultura altamente masculina enfatiza a assertividade e a determinação. A assertividade excessiva pode causar mais conflitos entre os funcionários e, assim, pode ser prejudicial à implementação da gestão da qualidade. Conseqüentemente, espera-se que a masculinidade seja negativamente correlacionada em relação aos elementos da gestão da qualidade.

De acordo com Tanure (2010) evitar a incerteza é uma experiência subjetiva, um sentimento, que, no entanto, não é exclusivamente pessoal, ele pode ser partilhado com outros membros da sociedade.

Apesar de as dimensões propostas por Hofstede, identificarem originalmente, grupos homogêneos em nível nacional, alguns autores sugerem que as dimensões são também aplicadas em nível individual, sendo bons indicadores de comportamento e de critérios para a distinção das pessoas (ALMEIDA, 2007), podendo ser aplicadas também para a categorização organizacional (FONSECA, 2015).

O autor Hofstede (2001) define a cultura como um programa coletivo de pensamento que distingue os membros de um grupo dos de outros, ou diferenças entre as pessoas. Por meio de seu “Diagrama de Cebola”, representado na Figura 4, descreve manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade apresentado em quatro elementos principais: Símbolos, Heróis, Rituais e Valores.

Figura 4: Modelo do “diagrama de cebola” de Hofstede



Fonte: Hofstede (2001)

Os Valores são invisíveis até que eles se tornem evidentes no comportamento de outros elementos como os Rituais, Heróis e Símbolos, essas manifestações visíveis da cultura (HOSFSTEDE, 2001).

Muitas vezes, os valores são inconscientes e não são diretamente perceptíveis pelo exterior (*Stakeholders*), podendo ser deduzidos apenas pela forma de atuação das pessoas nas diversas situações. Já os Símbolos representam a parte mais superficial da cultura, sendo composta de palavras, objetos, figuras e

gestos, reconhecidos somente pelos que partilham da mesma cultura, eles são dinâmicos, aparecem e desaparecem com frequência e são facilmente copiados por outros grupos (ALTAF *et al.* 2011).

O autor ainda afirma que os Heróis são pessoas que possuem características que são fortemente premiadas na cultura e servem de modelo para o comportamento. E, por fim, os Rituais, que são atividades coletivas que são tecnicamente desnecessárias para alcançar fins desejados, mas são considerados socialmente essenciais na cultura (ALTAF *et al.* 2011).

Os Símbolos, Heróis e Rituais são nomeados de “Práticas”, assim eles são visíveis para um observador de fora da organização. Porém, seus significados culturais são invisíveis e somente interpretáveis pelas pessoas de dentro da organização (HOFSTEDE, 2001).

Este modelo recebeu considerável atenção no campo da Teoria Organizacional (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Kaluarachchi (2010) partir de um estudo *survey* realizado na empresa IBM® e suas subsidiárias em diferentes países utilizou o dimensionamento cultural de HOFSTEDE (2001).

2.1.1.5 Modelo de Robbins (2002)

Segundo Robbins (2002) a cultura organizacional nada mais é do que um conjunto de sistema, crenças e valores, compartilhados pelos membros de uma organização, e é o que diferem umas das outras. Cada organização tem sua cultura própria a qual determina seus sistemas de informações e seus métodos de execução e trabalho, a qual se modifica ao longo do tempo (ROBBINS, 2005).

A organização é um grande sistema que comporta vários subsistemas, com destaque para o subsistema humano e cultural que por sua vez comporta dois elementos fundamentais: o elemento informal e o elemento formal.

O elemento informal se define pelo conjunto de indivíduos que se estabelecem dentro da organização, juntamente com suas respectivas culturais. O elemento formal é definido pela cultura oficial da organização, com suas regras, padrões, valores, e a forma que seus dirigentes se apresentam (ROBBINS, 2002).

A partir destas pressuposições destaca-se a cultura organizacional sendo composta por uma estrutura formal representada pelas normas, regras e políticas da

empresa, daquilo que se deve ou não fazer, desta ou daquela maneira que se devem desempenhar as funções (ROBBINS, 2005; MARQUEZ *et al.* 2015; AVILI, 2016; BERNARDELLI; CASTRO, 2016).

Assim, cada organização é um sistema complexo com características próprias com sua própria cultura e com sistema de valores que determinam o sistema de informações. Para Robbins (2002) existem sete características básicas que exemplificam a essência da cultura de uma organização.

- Inovação e assunção de riscos: É o grau em que os funcionários são estimulados e assumem riscos;
- Atenção aos detalhes: É o grau em que demonstram com precisão a análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para resultados: Grau em que a alta gerência foca na obtenção dos resultados, mais do que nas técnicas e nos processos produtivos.
- Orientação para as pessoas: É o grau em que as decisões da alta gerência levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para a equipe: Grau em que as atividades de trabalho são organizadas com objetivo no trabalho em equipe do que em indivíduos;
- Agressividade: Grau em que as pessoas são e buscam a competitividade e agressividade, ao invés de serem dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção da situação atual das coisas em contraste ao seu crescimento organizacional.

Em se tratando dos valores de uma organização, aqueles que são compartilhados possuem maior importância, uma vez que estes valores são aqueles que tanto a empresa quanto os empregados têm em comum. Sendo estes, a base que sustenta a cultura da organização, pois a partir deles que tanto a empresa quanto os funcionários buscarão juntos o atingimento das metas e objetivos em comum (MARRAS, 2009).

Levando isso em consideração, Robbins (2005) defende a ideia de que esses valores que são compartilhados pela maior parte dos membros que compõem a organização é a cultura dominante, que difere cada organização das demais. Além disso, são esses valores compartilhados que fazem com que a cultura

organizacional molde e dê a direção ao comportamento dos indivíduos que se encontram dentro da organização.

2.1.1.6 Modelo de Schein (2009)

Para Schein (1984), a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz. Para Schein (1984, p. 18), a cultura organizacional são:

[...] pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

A cultura organizacional geralmente se refere aos valores organizacionais comunicados através de Normas, Artefatos e observados em padrões comportamentais (SCHEIN, 1992). Segundo Schein (2009) a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança.

O valor intrínseco dos Valores é atuar como princípios sociais ou filosofias que orientam comportamentos e estabelecem um amplo quadro para rotinas e práticas organizacionais (O'REILLY *et al.* 1991; HATCH, 1993). Por exemplo, os Valores comunicados pela alta administração ajudam o processo de inovação incorporando os comportamentos esperados dentro da cultura de uma organização. Portanto fornecem um mecanismo sutil através do qual a alta administração pode exercer influência.

Os Valores e as Normas podem, por sua vez, se manifestar em Artefatos (por exemplo, rituais organizacionais, linguagem e histórias e configurações físicas) e levar a comportamentos desejados como a inovação (HOGAN; COOTE, 2014).

Embora a maioria das pesquisas anteriores considere a cultura organizacional como uma construção única, Schein (1992) considera a importância de analisar e distinguir entre várias camadas de cultura, atribuindo a confusão nas definições de cultura ao fracasso ao diferenciar os níveis em que a cultura organizacional se manifesta corretamente.

De acordo com Yilmaz (2014) a primeira camada do modelo de Schein é composto pelo contexto físico e social criado pelos membros organizacionais. O elemento mais visível neste nível são os Artefatos que são criados ou exibidos por membros organizacionais e os comportamentos explícitos de comunicação das organizações.

A segunda camada refere-se a valores adotados aos qual a organização deve aderir, este nível é marcado como Valores Expostos, porque pode haver uma discrepância entre os valores oficiais da organização (ou seja, declarações de valor) e a manifestação real desses valores (isto é, comportamentos observáveis) na organização (MILLER, 2012).

A terceira camada apresenta os Pressupostos Básicos, que se refere em como os indivíduos na organização percebem o mundo e os princípios fundamentais subjacentes à sua visão de mundo, pressupostos básicos compartilhados por um grupo para lidar com seu ambiente externo e gerenciar sua integração interna (SCHEIN, 2009, p. 79).

Embora criticado por ter uma abordagem linear e simplista ao estudo das culturas organizacionais, o modelo de Schein oferece uma prática heurística (Processos cognitivos empregados em decisões não racionais, com o objetivo de a escolha mais fácil e rápida), para identificar e analisar vários elementos de culturas organizacionais (SCHEIN, 2006; MILLER, 2012; YILMAZ, 2014).

As crenças e os valores expostos formam um segundo nível de análise e, conforme o autor, somente irão se transformar em suposições básicas culturais se forem empiricamente testadas, compartilhadas e mostrarem-se úteis para continuar a funcionar na solução de problemas para o grupo (SCHEIN, 2009).

2.1.1.7 Modelo *Organizational Culture Assessment Instrument*

O modelo *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ou “Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional” foi desenvolvido a partir do modelo *Competing Values Framework* de Cameron e Quinn (1999), como uma ferramenta para fornecer uma visão abrangente da cultura organizacional de uma empresa e os valores que caracterizam cada cultura. Este modelo é uma ferramenta validada para avaliar a cultura organizacional atual e pretendida, baseada na Estrutura de Valores Competentes (QUINN; CAMERON, 2011).

O modelo é construído sob a forma de um questionário que exige que os indivíduos avaliem um conjunto de declarações que se relacionam com as seguintes seis dimensões culturais: Características dominantes, liderança organizacional, gestão de empregados, cola organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso (WILLAR *et al.* (2016). O modelo avalia a cultura organizacional através de seis questões em uma escala em que o respondente divide 100 pontos entre quatro alternativas, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultural: Grupo, Desenvolvimento, Racional e Hierárquica.

Os autores Cameron e Quinn (1999) apontam que a adoção deste modelo (OCAI) na forma de escala, justifica-se pelo fato de salientar as particularidades culturais da organização avaliada, na medida em que força os respondentes a indicarem as diferenças para cada dimensão analisada, uma referente à cultura atual e outra à cultura ideal da organização.

Os autores Lapina *et al.* (2015) acreditam que o diagnóstico da cultura organizacional com o modelo OCAI permite identificar a imagem global da cultura organizacional, constituída pelos principais fatores de cultura organizacional desse modelo (Características dominantes, Liderança na organização, Gestão de empregados, União organizacional, Ênfase estratégicas e Critérios de sucesso).

2.1.1.8 Modelo de Chen, Ponce e Jang (2013)

De acordo com Shih-Lung Fu *et al.* (2014) acredita-se que a falta de orientação no desenvolvimento e cultivo direto da cultura organizacional são as principais causas dos problemas de eficiência da gestão da qualidade. Em resposta

a este problema, o modelo de Chen; Ponce e Jang (2013) propõem avaliar e cultivar uma cultura de gestão da qualidade (Cultura de qualidade), dessa maneira, apresentando uma abordagem conceitual para explicar os diferentes níveis organizacionais, nos quais a cultura de qualidade poderia ser analisada em uma organização.

A abordagem desenvolvida por Chen; Ponce; Jang (2013) baseia-se no modelo de cultura organizacional de três níveis, quais sejam: suposições subjacentes, valores e crenças e artefatos, propostas inicialmente por Schein (1990 e 2004).

Os artefatos indicam as técnicas da gestão da qualidade, como 5S, círculo de controle de qualidade (QC), 6 s, *Just-in-Time* (JIT), etc. Os valores indicam o compromisso da liderança, o foco personalizado, o foco no fato, a participação de todos e a melhoria contínua. E por fim, as suposições subjacentes indicam o grau de crença de que os membros da organização percebem a gestão da qualidade, como boa para o seu próprio desenvolvimento (Carreira), o desenvolvimento da organização e o da sociedade (SHIH-LUNG FU *et al.* 2014).

Segundo Schein (2004) o primeiro nível (Suposições subjacentes) se caracteriza como a percepção da natureza de interação humana ou a compreensão básica do tempo ou da verdade, que são muitas vezes implícitas e conscientemente conhecidas pelos funcionários. Às suposições subjacentes são as mais difíceis de reaprender e mudar, pois estão ligadas diretamente com os sentimentos das pessoas, naquilo que elas acreditam como verdade e por isso, são as mais difíceis de mensurar (SCHEIN, 2004).

De acordo com Chen; Ponce; Jang (2013) três suposições subjacentes são feitas pela abordagem:

- O Sistema de gestão da qualidade beneficia meu desenvolvimento de carreira, o que indica como o empregado percebe o efeito das práticas de qualidade em suas vidas diárias, tanto pessoal como profissionalmente.
- O Sistema de gestão da qualidade beneficia minha organização, o que indica que as práticas de qualidade são úteis ou trazem algo de bom para o desempenho da organização.
- O Sistema de gestão da qualidade beneficia a sociedade, o que indica que as práticas de qualidade trazem contribuições positivas para o ambiente externo.

O segundo nível consiste nos Valores Assumidos, que são estratégias, metas, princípios sociais e filosofias que caracterizam uma maneira específica de pensar dentro de uma organização (SCHEIN, 2004). Os Valores não são experimentados por indivíduos, em vez disso, eles são experimentados pela organização como um todo, ou seja, através de experiências e de incentivos coletivos. Segundo Dahlgard *et al.* (2002) para uma cultura organizacional voltada à gestão da qualidade, os níveis de cultura devem ser tomados com uma perspectiva de gestão da qualidade, ou seja, levar em consideração os valores necessários que atendam às necessidades e/ou características da qualidade.

Dahlgard *et al.* (2002) caracteriza a cultura voltada para a qualidade com cinco valores principais de gestão. São eles: O compromisso da gestão (liderança); foco do cliente e do empregado; foco em fato; melhoria contínua; e a participação de todos. Esses valores devem ser adotados por todos na organização e é necessário que estes sejam claros e significativos para todos os membros da organização (CHEN; PONCE; JANG, 2013).

O terceiro e último nível são os Artefatos, que indicam os resultados visíveis, tangíveis e audíveis de atividades baseadas nos valores implantados e nas suposições subjacentes (SHIH-LUNG FU *et al.* 2014). Os artefatos são as técnicas implementadas dentro da organização como parte das operações diárias e visíveis, tais como controle de qualidade, dados de qualidade e relatórios, gerenciamento de qualidade de fornecedores, *design* de produtos e serviços, gerenciamento de processos, equipe de melhoria de qualidade (CHEN; PONCE; JANG, 2013).

Posto isso, para entender a cultura organizacional a organização deve poder desenterrar os pressupostos subjacentes que estão operando, estabelecer ou incentivar novos valores, pois caso o contrário os artefatos não serão interpretados corretamente.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Nas últimas décadas, a gestão da qualidade foi descrita em numerosas publicações como uma estratégia de gestão que proporciona às empresas uma vantagem competitiva e que lhes permite gerar lucros mais elevados (TERZIOVSKI; SAMSON, 2000; BOU LLUSAR; ESCRIG TENA; ROCA PUIG, 2001; HENDRICKS;

SINGHAL, 2001; EL SHENAWY; BAKER; LEMARK, 2007; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012). Estudos abordando os conceitos de sistemas de gestão da qualidade tem aumentado ao longo das últimas quatro décadas tanto no prisma prático, como no prisma teórico. As abordagens acerca do tema são oriundas de trabalhos seminais, e vem sendo aprimoradas e reestruturadas por diversos pesquisadores que estudam o tema ao longo do tempo.

O conceito da gestão da qualidade evoluiu com os ideais dos gurus da qualidade (CROSBY, 1979; ISHIKAWA, 1985; DEMING, 1986; FEIGENBAUM, 1991 E JURAN, 1995), ao reconhecerem que um sistema de gestão da qualidade é um dos requisitos para o sucesso organizacional, assim como com conceitos de alguns pesquisadores (DALE, 1994; KAYE; DYASON, 1995; KAYE; ANDERSON, 1998 KROSLID, 1999; PADHI, 2000) ao identificar a gestão da qualidade como uma prática organizacional fundamental para as empresas (KALUARACHCHI, 2010).

De acordo com Flynn, Schroeder; Sakakibara (1994) um sistema de gestão da qualidade pode ser definido como um esforço integrado para alcançar e manter produtos de alta qualidade com base na manutenção de melhoria contínua de processos e prevenção de erros em todos os níveis e em todas as funções da organização com o objetivo de atingir e até mesmo superar as expectativas dos clientes.

A gestão da qualidade é uma construção multidimensional que inclui dimensões como liderança, qualidade de informação, controle de processos, melhoria contínua, treinamento em ferramentas de qualidade e trabalho em equipe, mantendo o relacionamento com fornecedores com base na qualidade e orientação ao cliente (GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012)

Kaluarachchi (2010) baseado nos dados fundamentados em literatura existente (CROSBY, 1979; DEMING, 1986, FEIGENBAUM, 1991; DALE, 1994; JURAN, 1995; KROSLID, 1999; PADHI, 2000) utilizou as seguintes variáveis para conceituar as práticas de gestão da qualidade: compromisso da alta administração; compromisso de pessoal; foco de *stakeholders*; integração da melhoria contínua; cultura de qualidade; medição e *feedback*; e aprendizagem.

De acordo com Kettinger *et al.* (1994) e Grenn *et al.* (2007), fazer especificações precisas para fornecer qualidade controlada uniforme é difícil uma vez que os serviços tendem a ser orientados para o desempenho. Em uma investigação exploratória da qualidade do serviço chegou-se à conclusão de que os

consumidores avaliam a qualidade do serviço com base nos critérios que se enquadram em diferentes categorias (GLENN *et al.* 2007).

De forma a facilitar a compreensão dos diversos elementos classificados sobre o conceito gestão da qualidade, aborda-se a definição de “princípios da qualidade” como regra fundamental admitida como base para gestão da qualidade; “práticas da qualidade” como execução padrão convencional de técnicas de gestão da qualidade, e “técnicas” como ferramentas e/ou métodos (que podem ser intelectuais) que auxiliam no processo de gestão (DEAN; BOWEN, 1994; apud EVANS; LINDSAY, 2008).

A partir dessa perspectiva, a Gestão da Qualidade, possui diversos subsistemas relacionados com o planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade, que podem ser divididos em duas categorias: elementos *Soft* e elementos *Hard* (VOUZAS; PSYHOGIOS, 2007).

O elemento *Soft* ou práticas da qualidade está direcionado a aspectos do sistema de gestão, tais como: recursos humanos, liderança e gestão do processo. Já o elemento *Hard* ou técnicas está relacionado ao estudo do correto funcionamento do processo de produção, mais especificamente a utilização de métodos de controle e melhoria (JAPEN; PRANEETPOLGRANG; HORADAL, 2006; VOUZAS; PSYHOGIOS, 2007; GAMBI *et al.* 2013).

De acordo com Río-Rama *et al.* (2017) no contexto atual, tanto indústrias quanto empresas de serviços buscam obter melhores resultados financeiros e econômicos por meio da implantação de sistemas de gestão de qualidade. Diversos estudos mostram a capacidade desse sistema de melhorar os resultados, direta e indiretamente por meio da gestão melhorada das organizações que conta com modelos de garantia de qualidade, como por exemplo: ISO 9001, ou modelos de excelência, como o Modelo Europeu de Excelência (*European Foundation for Quality Management*, EFQM).

Esses modelos de gestão de qualidade permitem uma melhor gestão interna do desempenho organizacional, o que resulta na obtenção de benefícios importantes, como obtenção de maior eficiência nas operações e, portanto, uma alavancagem na eficiência (CHANG; CHIU; CHEN, 2010; ALNASSER; YUSOFF; ISLAM, 2013), melhoria da produtividade, melhoria do desempenho estratégico, ganho e manutenção de vantagem competitiva (TALIB *et al.* 2013).

A seguir são apresentados os modelos de gestão da qualidade abordados na base literária desta pesquisa.

2.2.1 Modelos de Gestão da Qualidade

Os prêmios de excelência em qualidade, que reconhecem o desempenho organizacional, emergiram como um componente importante de produtividade e de qualidade, fornecendo modelos de gestão a partir de conceitos fundamentais da gestão da qualidade para alcançar o desenvolvimento organizacional e o sucesso da organização em longo prazo. Assim, o crescimento de prêmios de excelência tem encorajado as organizações a adotarem estes modelos de gestão para auto avaliação da organização (BIAZZO; BERNARDI, 2003, GODOY *et al.* 2016).

Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) identificam o que eles chamaram de dimensões chaves da qualidade e propuseram um modelo de medida para gestão da qualidade, definindo como dimensões da qualidade o suporte da alta direção, as informações da qualidade, a gestão dos processos, o desenvolvimento do produto, a gestão da força de trabalho, o envolvimento do fornecedor e do consumidor. De acordo com os autores, as dimensões foram definidas baseando-se nos critérios do prêmio *Malcom Baldrige*.

Ahire, Golhar e Waller (1996) também desenvolveram e validaram um instrumento de medida contendo o que os autores definiram como “construtos de estratégias integradas de gestão da qualidade”. O instrumento contém um total de doze construtos: comprometimento da alta direção, foco no consumidor, gestão da qualidade dos fornecedores, gestão da qualidade do projeto, *benchmarking*, controle estatístico do processo, uso de informações da qualidade, *empowerment*, envolvimento dos funcionários, treinamento, qualidade do produto, desempenho do fornecedor.

A gestão da qualidade total visa fornecer às organizações um modelo de gestão para o sucesso, com um foco principal na satisfação do cliente. Segundo Rad (2006) o modelo pode ser descrito como o desenvolvimento de uma cultura organizacional, que é definida e apoia a obtenção constante da satisfação o cliente através de um sistema integrado de técnicas e práticas.

Miguel *et al.* (2004) menciona que os prêmios de excelência em qualidade e negócios, que reconhecem desempenho organizacional de excelência, têm se revelado um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países.

Além disso, muitas empresas têm relatado que a implementação de modelo de prêmios de excelência, não somente melhoram a qualidade, mas também levam a um aumento da participação de mercado, satisfação do cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade (GODOY *et al.* 2016).

Apesar da popularidade dos modelos de gestão da qualidade, mais da metade as implementações falham (BOURNE *et al.* 2003; CORREDOR, 2011). Porém, independentemente do seu desempenho fraco, a certificações pelos modelos de gestão da qualidade ainda é aceita como uma representação reconhecida e intocada da gestão da qualidade nas organizações (VAN DER WIELE *et al.* 2000, BAYO-MORIONES *et al.* 2011; VUKOMANOVIC; RADUJKOVIC; NAHOD, 2014).

2.2.1.1 Fundação Europeia para Gerenciamento de Qualidade (EFQM)

O modelo de excelência EFQM foi desenvolvido pela Fundação Europeia para Gestão da Qualidade e é concebido como uma ferramenta de diagnóstico para identificar pontos fortes e áreas de melhoria em comparação com a “Excelência”. Esse modelo inclui a responsabilidade social a ser desenvolvida pelas organizações como um dos conceitos fundamentais de excelência e está transversalmente presente nos diferentes critérios que compõem o modelo (RIO-RAMA *et al.* 2017).

O modelo tem como característica fornecer ferramentas para que as organizações avaliem seu status no caminho da excelência e crescimento equilibrado, ajudando as organizações a identificarem as diferenças comparando a situação atual e a desejada (AVAZPOUR *et al.* 2013; LAPINA *et al.* 2015). De acordo com Rio-Rama *et al.* (2017) no modelo EFQM os fatores críticos de qualidade são considerados como “o que a organização faz e como ela faz”.

Esses critérios fazem parte da premissa fundamental do modelo, onde afirma que a satisfação de clientes e colaboradores, a obtenção de um impacto positivo na

sociedade são alcançadas por meio da liderança adequada, por parte dos gestores no processo de transformar a organização, com o estabelecimento de políticas e estratégias, utilização de recursos e alianças de todos os tipos e uma gestão sólida dos processos, todos levando à visão de uma organização como resultado excelente no negócio (EFQM, 2013).

Em sua pesquisa, Rio-Rama *et al.* (2017) consideraram que para ter um sistema de gestão da qualidade na organização, os elementos *Soft* abordadas no modelo EFQM devem ser utilizadas, são elas: liderança, gestão de pessoas, política e estratégia, gestão de processos e aprendizado. No Quadro 8 contém a conceitualização destes elementos.

Quadro 8: Conceitualização dos elementos com base no elemento EFQM

Elementos	Conceito
Liderança	Refere-se à responsabilidade e ao comportamento de toda a equipe da administração na gestão da empresa no processo de prestação de um serviço de acordo com as exigências dos clientes, com o objetivo de satisfazê-lo, além da promoção de todas as ações necessárias para a melhoria contínua.
Gestão de pessoal	É como a organização administra e desenvolve as habilidades das pessoas que a constituem e como ela libera todo o potencial delas, individualmente e como equipe, na organização toda.
Planejamento estratégico e política	Refere-se a como a organização realiza sua missão e visão por meio de uma estratégia clara concentrada nas partes interessadas, Clientes, sociedade e investidores, com base em políticas adequadas, planos, objetivos, metas e processos.
Gestão de processos	É como a organização desenvolve e melhora seus processos a fim de apoiar sua política e estratégia, e criar cada vez mais valor para os clientes e outras partes interessadas.
Aprendizado	Processo pelo qual se adquirem novas habilidades, conhecimentos, comportamentos ou valores, como resultado de estudo, experiência, treinamento, reflexão e observação.

Fonte: Adaptado de Rio-Rama *et al.* (2017).

Lapina *et al.* (2015), em uma análise no sistema de qualidade de uma instituição de ensino superior, utilizou das ferramentas de auto avaliação do modelo EFQM.

O modelo EFQM baseia-se nos princípios de gestão da qualidade total e é defendido por alguns autores (El-MASHALEH *et al.* 2007; WALL, 2008; RADUJKOVIC *et al.* 2010) como um modelo de qualidade, devido principalmente ao propósito principal de avaliar a excelência empresarial, identificando desvios de

desempenho das melhores práticas e gerando estímulo na forma de atividades de melhoria (BEATHAM *et al.* 2004; NAZARINI; ANBARIAN, 2016).

No entanto, o modelo também recebeu algumas críticas (MCCABE, 2001; ANDERSEN *et al.* 2000; SHARIF, 2002; LAM *et al.* 2004) principalmente por sua incapacidade de se concentrar e conectar-se à estratégia da organização (RUSJAN, 2005) e também devido a sua fraca relação causal entre consequências e causas em processos de negócios (VUKOMANOVIC *et al.* 2014).

Bosch *et al.* (2011) e Vukomanovic *et al.* (2014) enaltecem que o modelo se tornou uma ferramenta popular não apenas por avaliar o desempenho organizacional, mas como um quadro operacional para a implementação do gerenciamento de qualidade total. Ainda o uso regular de modelos de gerenciamento de desempenho, influencia positivamente os resultados comerciais da organização (QURESHI *et al.* 2009), especialmente no incentivo à melhoria contínua (DE LEEUW, 2011).

2.2.1.2 *International Organization for Standardization (ISO)*

A *International Organization for Standardization* é uma entidade não governamental fundada em 1947 em Genebra, na Suíça, que congrega os organismos de normalização de 164 países e é responsável pela elaboração e publicação de normas internacionais em diversos campos técnicos. Estas normas internacionais são aprovadas através de consenso global e ajudam a quebrar as barreiras ao comércio internacional, indicando especificações de produtos e serviços, bem como as melhores práticas para tornar a indústria mais eficiente e eficaz (ISO, 2014).

Originalmente publicada em 1987, a norma ISO 9001 sofreu alterações em 1994, 2000 e 2008, como consequência da evolução do conceito da qualidade, do aumento de exigências e da diversificação dos requisitos dos consumidores (SILVA, 2009).

A ISO tem o objetivo de criar normas que facilitem o comércio promovendo boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, além de disseminar conhecimentos. Uma das normas mais conhecidas é a ISO 9000, para gestão da qualidade (ISO, 2014). A ISO 9001:2008 constitui a norma de excelência para a implementação e

certificação de qualidade nas organizações em geral, independentemente do seu tipo, dimensão ou setor de atividade (SOUSA *et al.* 2011).

Godoy (2011) aponta os principais motivos pela aquisição do modelo ISO por parte das organizações, sendo eles: A padronização dos processos, a organização das empresas, minimização de erros, a redução de custos, o aumento na qualidade dos produtos, a vantagem competitiva, entre outros.

Quando os principais motivos para implementar a norma ISO na organização são internas (Desejo da direção) são obtidos mais benefícios do que quando elas são externas, por exemplo, respondem aos requisitos ou expectativas do cliente, ou como diferenciação de marketing (GODOY, 2011).

Este modelo é baseado em uma abordagem PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) estruturado em sete dimensões de gestão da qualidade, que devem levar a organização em melhorar o seu desempenho. Os requisitos da ISO 9001 baseiam-se na aplicação das seguintes dimensões (Quadro 9).

Quadro 9: Dimensões da abordagem da qualidade pela ISO 9001:2015

Dimensão	Conceito
Focalização no cliente	As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
Liderança	Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.
Envolvimento das pessoas	As pessoas, a todos os níveis, são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
Gestão de processos	Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos como um processo
Processo de abordagem	Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficiência e eficácia. As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações
Melhoria Contínua	A melhoria contínua do desempenho global da organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização
Relações benéficas com os fornecedores:	Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Fonte: Adaptado de (International Organization for Standardization, 2014).

Os autores Karapetrovic, Casadesus e Heras (2008) identificaram 115 estudos empíricos que investigam o impacto das normas ISO 9000 no mundo todo. Boiral (2012) resumiu os resultados em que o sucesso na implementação da ISO 9001 no sistema de gestão da qualidade está ligado à organização e à forma como o padrão é interpretado e implementado.

A certificação de qualidade de acordo com a ISO 9001:2008 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. Tal certificação é obtida por meio da realização de auditorias por parte de uma entidade certificadora devidamente acreditada, comprovando que a organização tem em funcionamento um sistema de gestão da qualidade que cumpre com os requisitos da norma de referência (MENDES, 2007).

Segundo Fonseca (2015) as ações para enfrentar os riscos e oportunidades é uma das principais mudanças em 2015 na revisão da ISO 9001, sendo o estabelecimento de uma abordagem sistemática ao risco, em vez de tratá-lo como um único componente de um sistema de gestão da qualidade. Nas edições anteriores da ISO 9001, a ação preventiva era tratada em cláusula separada, portanto, com a gestão do risco a prevenção é considerada explicitamente ao longo de toda a norma.

Por meio de uma abordagem baseada no risco, uma organização torna-se proativa em vez de puramente reativa. Esta passa a prevenir ou reduzir os efeitos indesejados e a promover melhoria (ARAÚJO, 2014). A utilização da ação preventiva é automática quando um sistema de gestão é baseado no risco.

2.2.1.3 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituição sem fins lucrativos, criada em 1991, é a responsável por organizar, promover e avaliar o Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ (FNQ, 2010). Este prêmio através de suas bases estabelece um modelo de gestão que representa o reconhecimento das melhores práticas de excelência desempenhadas pelas organizações no Brasil (GALVÃO *et al.* 2011).

O PNQ é uma forma de reconhecimento a excelência na gestão das organizações, avaliando-as em relação ao seu sistema de gestão e aos resultados de produtividade, de forma que atendam às necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos em suas atividades (GALVÃO *et al.* 2011).

Para Borges *et al.* (2012) o PNQ submete a empresa a uma profunda análise de sua gestão, efetuada por examinadores treinados, guiados por um rigoroso código de ética e, ao final desse processo, a empresa obtém um extenso relatório de avaliação da gestão, deste modo, as organizações buscam suas diretrizes e dimensões para seguir como modelos de gerenciamento.

Atualmente o prêmio PNQ é um importante para o incentivo à competitividade, já que reconhece e estimula a utilização de determinadas práticas de excelência na gestão organizacional (TOLEDO *et al.* 2013).

Este modelo apresenta uma visão sistêmica do processo, pois propõe a interação entre as oito dimensões de excelência (Resultados; liderança; estratégias e planos; pessoas; processos; cliente; informações e conhecimentos; e sociedade), deste modo, cria-se um modelo de gerenciamento da qualidade, pois através dos atendimentos destes critérios acontece o reconhecimento pelo PNQ (BATALHA *et al.* 2008).

Godoy *et al.* (2016) dissemina que os critérios de excelência são fundamentados em princípios práticos, como o pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

2.2.1.4 Seis Sigma

O Seis Sigma é uma modelo de otimização do negócio, que elimina erros e defeitos dos processos produtivos, sendo muito eficaz na integração entre gestão de recursos humanos e gestão de processos, como perspectiva da melhoria contínua (EVANS; LINDSAY; 2008).

Werkema (2004) define o Seis Sigma como uma estratégia gerencial que tem como objetivo aumentar a lucratividade da empresa e a satisfação dos clientes,

através da melhoria dos produtos e processos. Surgindo em 1987 na empresa eletrônica Motorola, apresentando algumas características como o uso de ferramentas estatísticas, a ênfase nos resultados financeiros e a busca do defeito zero (COIMBRA; NASCIMENTO, 2016).

De acordo com Periard (2012) este modelo pode ser definido como um conjunto de práticas desenvolvidas para maximizar o desempenho dos processos dentro da empresa, eliminando os seus defeitos e as não conformidades de acordo com as especificações de fábrica.

Assim como, uma estratégia gerencial planejada, com foco nos resultados de qualidade e financeiros, com o objetivo de promover mudanças significativas nas organizações, buscando sempre melhorias nos processos, produtos e serviços oferecidos aos clientes (PERIARD, 2012; COIMBRA; NASCIMENTO, 2016).

O Seis Sigma é um modelo que estabelece uma meta de qualidade como a satisfação total do consumidor com produtos entregues quando prometidos, sem defeitos e sem falhas excessivas em serviços, além da adoção estruturada do pensamento estatístico (SLACK *et al.* 2009). Segundo Paladini (2012), ferramentas estatísticas e a análise sistêmica da variabilidade são utilizadas constantemente pelo modelo que além de elevar a competitividade, reduz as taxas de defeitos das organizações.

O uso deste modelo é uma forma quantitativa de medir os esforços da Qualidade e efetivamente comunicar o progresso para clientes, funcionários, fornecedores e acionistas. E consiste em 4 fases (medir, analisar, aprimorar e controlar) utilizando ferramentas estatísticas em um ciclo único e dinâmico (COIMBRA; NASCIMENTO, 2016).

As variáveis do modelo Seis sigma foram adaptadas no estudo de Silva (2015), onde através de uma análise bibliométrica dos *clusters* conceituais sobre o tema, delimitou cinco dimensões para implantação do modelo seis sigmas: Envolvimento da alta administração, mudança organizacional, adoção de programas de melhoria, treinamento e estrutura DMAIC (Planejamento estratégico).

Para Kwak e Anbari (2006); Schroeder *et al.* (2008); e Zu, Fredendall e Douglas (2008) o envolvimento da alta administração se caracteriza pelo apoio de líderes empresariais, na condução dos projetos; a mudança organizacional atua no incentivo do compromisso dos funcionários com o programa; os programas de melhorias abordam a adoção de programas que facilitem a execução da ferramenta

e seus métodos; o treinamento é capacitação dos funcionários envolvidos no uso de ferramentas específicas do modelo.

Este modelo é singularmente impulsionado por uma estreita compreensão das necessidades dos clientes, pelo uso disciplinado dos fatos, dados e análise estatística e pela atenção à gestão, melhoria e reinvenção dos processos do negócio.

2.2.1.5 *Malcolm Baldrige National Quality Award*

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) é considerado a maior honra pela excelência empresarial na América, o departamento de comércio dos Estados Unidos estabeleceu o *Baldrige National Quality Program* em 1987 para dar início a um pequeno, devagar e crescente movimento para a gestão da qualidade (TALWAR, 2011).

O prêmio desempenha um papel crítico no fortalecimento da competitividade entre as organizações com a intenção de alcançar três objetivos específicos, promover a conscientização para a qualidade, reconhecer a qualidade das empresas e a divulgação de estratégias de sucesso (MANN *et al.* 2011). Assim, o desenvolvimento e a aceitação do *Baldrige Award* como um modelo de gestão marcam um grande passo em frente a gestão da qualidade.

Entre os fatores para identificar os elementos relevantes de eficiência da gestão da qualidade no desempenho organizacional, em 1995 MBNQA padronizou em sete as práticas envolvidas no processo: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Medição e a Análise de Dados, Gestão de Pessoas, Gestão de Processo e por fim os Resultados de Negócios (KLEIJNEN *et al.* 2014).

Voon-Hsien e Keng-Boon (2015) afirma que a aplicação dos elementos abordados pelo MBNQA é a base para se ter a excelência em gestão da qualidade, além do desempenho da organização. D'Souza e Sequeira (2011) comprova no estudo com organizações de saúde na Índia.

Estes elementos buscam fornecer uma estrutura que auxilia as empresas a planejar em um ambiente incerto e a alinhar recursos e abordagens (JOO JUNG *et al.* 2008). A partir destes estudos, os critérios de excelência de desempenho da

Baldrige provaram ser um modo importante que as organizações podem adotar para melhorar seu desempenho geral.

De acordo com Voon-Hsien; Keng-Boon (2015) as práticas de qualidade presentes no modelo são adotadas pelas seguintes razões: Ele contém elementos *Soft* e *Hard* da qualidade (CHOI; EBOCH, 1998; OOI; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; LEE *et al.* 2010; LAM *et al.* 2012), podendo ser implementação tanto nos países em desenvolvimento, como nos países desenvolvidos, verificando ser eficaz tanto para setores de fabricação como nos de serviços (HOANG *et al.* 2006; LEE, OOI; CHOONG, 2013).

Os próximos tópicos abordam as dimensões de gestão dos elementos *Soft* e *Hard* da gestão da qualidade, através de suas conceitualizações bibliográficas e através da apresentação dos elementos.

2.2.2 Dimensões do Elemento *Soft* da Gestão da Qualidade

Em um sistema de gestão da qualidade dentro de suas dimensões, pesquisadores enfatizam dois tipos de elementos. O primeiro são os aspectos mais técnicos (Tangíveis) ou elemento *Hard* da gestão da qualidade. O segundo elemento são os aspectos intangíveis, que incluem liderança, cultura corporativa, compromisso de gestão, organização "aberta", trabalho em equipe e capacitação, conhecido como elemento *Soft* da qualidade (BOU-LLUSAR *et al.* 2009; FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

As pesquisas em gestão da qualidade provaram que os elementos *soft* estão positivamente ligados ao desempenho da organização (AHMED; BADAR, 2017). Em relação à abordagem deste elemento da qualidade Mahl *et al.* (2015) em seu estudo incluiu 58 declarações sobre a implementação da qualidade em sete áreas principais de gestão na melhoria da qualidade: Liderança; Informação e Análise; Planejamento Estratégico de qualidade; Recursos Humanos; Resultados de Qualidade; Gerenciamento de Qualidade e Satisfação do Cliente.

O Quadro 10 apresenta os elementos *Soft* abordados na literatura resultante da análise sistemática realizada neste estudo e quais os modelos de gestão da qualidade abordam os elementos.

Quadro 10: Elementos Soft da gestão da qualidade

Elemento Soft	Modelos	Autores
Gestão dos processos	EFQM ISO 9001 MBNQA PNQ Seis Sigma	MBNQA (1995); Prajogo; McDermott (2005); Rad (2006); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015); Willar <i>et al.</i> (2016).
Liderança	EFQM ISO 9001 MBNQA PNQ	MBNQA (1995); Prajogo; McDermott (2005); Rad (2006); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015); Willar <i>et al.</i> (2016); Mahl <i>et al.</i> (2015),
Gestão das pessoas	EFQM MBNQA PNQ	MBNQA, (1995); Sousa; Voss (2002); Prajogo; McDermott (2005), Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Mahl <i>et al.</i> (2015).
Foco e satisfação do cliente	ISO 9001 MBNQA PNQ	MBNQA (1995); Rad (2006); Prajogo; McDermott (2005); Sousa; Voss (2002); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Mahl <i>et al.</i> (2015); Fonseca (2015).
Planejamento estratégico	EFQM MBNQA PNQ	MBNQA (1995); Rad (2006); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Kleijnen <i>et al.</i> (2014),
Medição de dados da qualidade	ISO 9001 MBNQA PNQ	Mahl <i>et al.</i> (2015), Prajogo; McDermott (2005), Sousa; Voss (2002); Sousa <i>et al.</i> (2011); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); MBNQA (1995)
Resultado de negócios	MBNQA PNQ	MBNQA (1995); Rad (2006); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Kleijnen <i>et al.</i> (2014).
Melhoria Contínua	ISO 9001 Seis Sigma	Sousa <i>et al.</i> (2011); Fonseca (2015)
Gestão da qualidade do fornecedor	ISO 9001	Gambi <i>et al.</i> (2013); Fonseca (2015)
Trabalho em equipe	ISO 9001	Tata; Prasad (1998); Sila; Ebrahimpour (2002); Sousa <i>et al.</i> (2011); Gambi <i>et al.</i> (2013), Fonseca (2015)
Treinamento	Seis Sigma	Gambi <i>et al.</i> (2013)
Compromisso Organizacional	Seis Sigma	Escrig-Tena; Bou-Lluser (2009); Sousa <i>et al.</i> (2011); Willar <i>et al.</i> (2016)
Sociedade	PNQ	***
Aprendizado -	EFQM	***
Abordagem sistêmica para gestão	ISO 9001	***
Mudança organizacional	Seis Sigma	***
Desenvolvimento do produto	***	Gambi <i>et al.</i> (2013)
Manutenção Produtiva Total	***	Gambi <i>et al.</i> (2013)
Gestão de desempenho	***	Gambi <i>et al.</i> (2013)
Capacidade de	***	Willar <i>et al.</i> (2016)

comunicação		
Gestão de Recursos	***	Rad (2006)

Nota: * Não foram citadas pelos modelos estudados**

Fonte: Autoria própria (p.64-65)

Os elementos sociedade, aprendizado, abordagem sistêmica para gestão e mudança organizacional não foram relacionados em estudos empíricos sobre o assunto, porém foram abordados nos princípios dos modelos de gestão. Já os elementos desenvolvimento do produto, manutenção produtiva total, gestão de desempenho, capacidade de comunicação e gestão de recursos foram relacionados em estudos, mas não são abordadas pelos modelos de gestão da qualidade abordados neste estudo.

Muhammad Ahmed; Muhammad Badar (2017) afirma que o elemento *Soft* pode ser calculado por três fatores gerenciais: Liderança; Gestão de Pessoas e o Foco no Cliente.

Estudos têm enumerado uma série de elementos de um modelo de gestão da qualidade que afetam o desempenho das empresas, apontando que a ligação entre cultura organizacional e a implementação eficaz de um sistema de gestão da qualidade (CHOI; EBOCH, 1998; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999; HENDRICKISA; SINGHAL, 2001; WILLAR *et al.* 2016).

Assim como o estudo conduzido por Prajogo; McDermott (2005) que investigaram a relação entre o elemento *Soft* da gestão da qualidade com a cultura organizacional, com a finalidade de identificar o tipo cultural que determina a implementação bem-sucedida do elemento.

2.2.3 Dimensões do Elemento *Hard* da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade é assegurada através da aplicação de elementos *hard*, conhecido também como técnicas de qualidade, ou elementos tangíveis da qualidade. É esse elemento que dá o suporte ao processo de melhoria na organização, inclui ferramentas de identificação e priorização de problemas, análise de causa-raiz, priorização de problemas como, por exemplo, Ishikawa, matriz GUT, 5

por quês, assim como ferramentas de melhoria contínua, ciclo PDCA e DMAIC (ISHIKAWA, 1985; McQUATER *et al.* 1995; GAMBI *et al.* 2013).

Para Paliska *et al.* (2007) e Cetindamar *et al.* (2009) enaltecem que o elemento *Hard* contém métodos que podem ser utilizados para diversos casos, entre eles a mudança e a melhoria da organização. Devido ao aumento da competitividade, a adoção das ferramentas da qualidade mostra uma crescente tendência, uma vez que qualidade não é mais um diferencial e sim um requisito básico para as organizações (OLIVEIRA *et al.* 2009; COELHO *et al.* 2016).

Alsaleh (2007) estudou a aplicação do elemento *hard* de qualidade na produção, em uma amostra de 150 indústrias na área alimentar saudita e investigaram alguns sinais iniciais de implementação do sistema de gestão da qualidade total. Esses resultados demonstram que o uso correto do elemento *Hard* leva à melhoria de desempenho da organização.

As empresas com maior implementação de elementos *Hard* de gerenciamento de qualidade podem garantir um melhor desempenho do que aqueles com menos elementos implementados (SHAMSUDDIN; MASJULKI, 2003; CORDEIRO, 2004). Mesmo que o elemento *Hard* melhore a qualidade e o desempenho geral do negócio, poucas pesquisas fornecem suporte empírico para essas relações (HANDFIELD; JAYARAM; GHOSH, 1999; SHAMSUDDIN; MASJUKI, 2003; GAMBI *et al.* 2013).

O uso do elemento *Hard* no contexto do método de gestão requer disciplina por parte dos usuários e da gerência, os operadores precisam compatibilizar as reuniões de seus círculos de controle de qualidade com as pressões pela produção do dia-a-dia (OLIVEIRA *et al.* 2011).

Gambi *et al.* (2013) em seu estudo de relação literária entre a cultura e os elementos *Hard* da qualidade, discursa sobre a dificuldade do levantamento e determinação dos elementos existentes na literatura. Devido ao aspecto prático e de nomenclatura de muitas ferramentas.

O quadro 11 contém exemplos de elementos *Hard* presentes no portfólio bibliográfico deste estudo, com as respectivas contextualizações e sendo caracterizados em aspecto qualitativo e quantitativo.

O aspecto qualitativo aborda os elementos que atuam mais diretamente com as pessoas, de aspecto visual e descritivo. O aspecto quantitativo aborda os elementos que possuem características mensuráveis em números.

Quadro 11: Contextualização dos elementos *Hard* da gestão da qualidade

Aspecto	Elemento <i>Hard</i>	Contextualização
Qualitativo	Poka yoke	Caracteriza-se como um sistema de inspeção desenvolvido para prevenir riscos de falhas humanas e corrigir eventuais erros em processos industriais, sempre por meio de ações simples (Ghinato, 1995).
	5S	Técnica que foca na implementação de uma ordem visual, organização, limpeza e padronização que criam um processo contínuo para a melhoria do ambiente de trabalho (RAHMAN <i>et al.</i> 2010).
	Fluxograma	Ferramenta que mostra de forma gráfica as etapas de um processo. Pode ser utilizado na análise de um processo corrente, pois permite a compreensão rápida do fluxo de atividades (LUCINDA, 2010)
	Procedimento Operacional Padrão (POP)	Principal foco é manter o processo em funcionamento, através da padronização e minimização de ocorrência de desvios na execução da atividade, ou seja, assegura que as ações tomadas para a garantia da qualidade sejam padronizadas (HONÓRIO, <i>et al.</i> 2011).
	Benchmarking	A técnica tem como objetivo melhorar as funções e processos da organização, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que analisa as estratégias e possibilita criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado (VIEIRA <i>et al.</i> 2010).
	Desdobramento da Função Qualidade (QFD)	Técnica que se relaciona ao processo de desenvolvimento do produto e processo e dedica-se a traduzir os requisitos dos clientes em atividades de desenvolvimento de produtos e serviços, que auxilia a organização a responder rapidamente às suas necessidades e desejos (GAMBI <i>et al.</i> 2013).
	Brainstorming	Visa estimular a geração de ideias, provocar transformações, buscar soluções inovadoras e estimular melhorias a partir de um debate saudável, o brainstorming explora a criatividade dos participantes sempre de maneira lúdica e bem estruturada (DENNIS <i>et al.</i> 2013).
	PDCA	O ciclo PDCA, significa Plan, Do, Check, Action (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), tendo como principal função a de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza (MARTINS, <i>et al.</i> 2016; ALPENDRE, <i>et al.</i> 2017).
Quantitativo	Uso de técnicas estatísticas	Envolvem técnicas que analisam as alterações no processo produtivo, de modo a determinar sua natureza e a frequência com que ocorre (MODARRES; ANSARI, 1989).
	Evento kaizen	Envolve uma iniciativa sistemática de melhoria contínua por um grupo multidisciplinar que trabalha para alcançar metas específicas num intervalo de tempo reduzido (DEVELIN, 1995).
	Uso de indicadores de desempenho	Tem a finalidade de quantificar a eficiência e efetividade de ações que direcionam a melhoria do desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).
	Análise do Modo e Efeito da Falha (FMEA)	Método qualitativo de análise de confiabilidade que envolve o estudo dos modos de falhas que podem existir para cada subitem, e a determinação dos efeitos de cada modo de falha sobre os outros subitens e sobre a função requerida do item (GAMBI <i>et al.</i> 2013).
	Histograma	O Histograma é um gráfico de colunas utilizado na estatística. Demonstra as potenciais variabilidades do processo e em quais características devem ser dispostos esforços para a melhoria do processo e a satisfação do cliente (GEJDOS, 2015).

Fonte: Autoria própria (p. 67-68)

Para Gambi *et al.* (2013), o elemento *Hard* da gestão da qualidade proporciona um ambiente de institucionalização das práticas e princípios da gestão da qualidade. Por exemplo, a realização de eventos Kaizen para solução de um problema específico envolvem os funcionários e os motivam a pensarem em melhorias, fornecendo um ambiente propício para aplicação de outras técnicas resultando em um ciclo contínuo de melhorias.

Outro exemplo é o brainstorming, um processo, de trabalho em grupo, de libertação da criatividade. Pretende-se estimular novas ideias, criando um clima pedagógico informal e dinâmico (DENNIS *et al.* 2013).

Para completar o sistema de gestão da qualidade, a implementação do programa 5S, sendo um programa importante nas organizações ocidentais, nas quais os obstáculos culturais ao uso das ferramentas da qualidade no gerenciamento da rotina podem comprometer o sucesso da iniciativa da gestão da qualidade (CORDEIRO, 2004; RAHMAN *et al.* 2010).

Os benefícios do uso (*Quality Function Deployment*) se relacionam a melhorias de projetos organizacionais, além de facilitar o gerenciamento, reduzindo o número de reclamações e aumento da satisfação dos clientes (CARNEVALLI; MIGUEL, 2008).

O evento Kaizen envolve uma iniciativa sistemática de melhoria contínua por grupo multidisciplinar, que trabalha para alcançar metas específicas num intervalo de tempo reduzido. Servindo para estimular os funcionários na solução de problemas e aumentar a motivação deles na participação de ações de melhorias futuras, contribuindo para um aumento significativo na eficiência do sistema (CARNEVALLI; MIGUEL, 2008).

Segundo Coelho *et al.* (2016), a implantação das ferramentas da qualidade pode sofrer variações, dependendo do contexto da aplicação, essas variações podem ocorrer em função tanto da sequência de utilização das técnicas, quanto na quantidade de técnicas utilizadas.

A gestão da qualidade emprega muitas das técnicas da administração científica, porém com grandes modificações na sua forma de utilização, uma vez que foram adaptadas para uma cultura gerencial oriental totalmente distinta da ocidental. Dessa forma, para que seja implementada com sucesso, ultrapassando a superficialidade do uso de alguns elementos, um sistema de gestão da qualidade pressupõe grande mudança cultural (SPASOJEVIC *et al.* 2013).

O próximo item aborda com fatos dispostos na literatura, a relação entre a cultura organizacional e a gestão da qualidade.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Entre as variáveis contextuais que foram atribuídas como fatores importantes para o sucesso da gestão da qualidade, a cultura organizacional tem grande destaque (BAIRD *et al.* 2011). Para alguns autores, as organizações estão levando em consideração suas características culturais antes de implementar qualquer iniciativa de gestão da qualidade (IRANI, 2004; ASIF *et al.* 2009; KULL; WACKER, 2010; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011).

Alexander *et al.* (2007) e Groene *et al.* (2010) concluíram o impacto da melhoria contínua da qualidade na prática clínica de saúde, através da interação com a cultura organizacional. A aplicação clínica bem-sucedida de ações de melhoria da qualidade depende, em grande parte, de um ambiente regulatório e competitivo favorável, seu alinhamento com incentivos financeiros e com uma liderança organizacional comprometida com a integração de todos os aspectos do trabalho (GROENE *et al.* 2010).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade requer uma cultura organizacional receptiva a mudanças, uma motivação baseada em melhorias tanto a nível pessoal como organizacional, pessoas dispostas a envolver-se, a compreender e implementar um grupo particular de princípios, técnicas e práticas de qualidade, fatores exógenos que significam uma provocação/desafia e motiva a aprendizagem e a mudança (ROLDÁN *et al.* 2012).

Posto isto, para atender a todos os requisitos de efetividade de um sistema de gestão da qualidade, as organizações devem apresentar características culturais distintas e variadas “cultura mista” (GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012). Utilizando da cultura mista para atender as necessidades gerenciais, Mahl *et al.* (2015) sugerem que culturas organizacionais participativas, flexíveis e de risco estão positivamente associadas à implementação da melhoria da qualidade. Entretanto, Bosch *et al.* (2011) afirma que embora uma organização exiba características de vários tipos culturais, na maioria dos cenários, uma única cultura dominará.

Conclui-se então, que existe uma relação simbiótica entre os temas estudados, onde uma cultura organizacional adequada pode contribuir para a efetividade do sistema de gestão da qualidade. Deste modo, surge a possibilidade de os diferentes elementos da gestão da qualidade necessitarem de características culturais distintas, para que sejam mais bem atendidas.

2.3.1 Relação Entre as Dimensões da Cultura Organizacional com o Elemento *Soft* da Gestão da Qualidade

Alguns autores, apontam a importância de uma cultura organizacional adequada para propiciar a implementação de elementos *Soft*, referindo-se à necessidade de mudar a cultura organizacional existente e as atitudes na forma de trabalho (PRAJOGO; McDERMOTT, 2005; SARROS, GRAY, DENSTEN; COOPER, 2005; KUMAR; SANKARAN, 2007; ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010; RÓLDAN *et al.* 2012). Da mesma forma, Naor *et al.* (2008) e Gambi *et al.* (2013) destacam a importância da contabilização da cultura ao tomar decisões antes de implementar qualquer elemento da qualidade.

O desempenho efetivo de um sistema de gestão da qualidade resulta frequentemente em atividades de equipe, caracterizadas por um foco em objetivos claros e realistas (Visão), resulta também em um ambiente participativo e não ameaçador para a interação em equipe (Segurança Participativa), compromisso com altos padrões de desempenho (Orientação de Tarefas) e apoio a tentativa de inovação (BOSCH *et al.* 2011). Características estas presentes nos principais dimensionamentos realizados para a cultura organizacional.

Cameron; Quinn (2006) afirmam que uma organização necessita da aplicação de elementos de gestão que possibilitam controle e eficiência para promover níveis mais altos de qualidade. Portanto, esses elementos tendem a obter sucesso através de um foco interno, porém podendo ser um ambiente de controle ou flexível, estas citadas como características culturais.

A qualificação dos colaboradores é um elemento *Soft* principal na implementação de um sistema de qualidade, pois o aprendizado organizacional gera um ciclo virtuoso de criatividade e motivação nos colaboradores, e o uso adequado

dessa ferramenta contribui para o aprimoramento do sistema de gestão (FONSECA, 2015).

Uma cultura organizacional adequada também melhora uma harmonia interna e o relacionamento entre gerência e equipe demonstrando uma melhor forma de lidar com o elemento liderança da organização, de modo que a comunicação entre eles aconteça suavemente (GAMBI *et al.* 2013). É a cultura organizacional que motivará os funcionários a produzir resultados valiosos, sabendo exatamente o que devem fazer, através da comunicação e relacionamento estabelecido (IRANI *et al.* 2004).

Para WILLAR *et al.* (2016) a implementação das práticas de qualidade contribuí positivamente para os clientes internos e externos através disso, ter uma cultura organizacional que auxilia a efetividade destes elementos é imprescindível. Outra condição necessária para a implementação bem-sucedida com foco no capital humano seria programas de treinamento com ênfase na preparação e familiarização dos funcionários com os objetivos organizacionais.

2.3.2 Relação Entre as Dimensões da Cultura Organizacional com o Elemento *Hard* da Gestão da Qualidade

Os elementos *Hard* como o Estabelecimento de Metas, Orientação da Equipe, Coordenação e Integração, Ênfase no Desempenho, Orientação à Inovação, são elementos significativos nas empresas de construção e que ajudam com a identidade cultural da organização, apontando os objetivos, criando necessidades culturais distintas (CHEUNG *et al.* 2011; WILLAR *et al.* 2016).

Levando em consideração que uma organização é efetiva desde que maximize os ganhos e melhore sua produtividade, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos/serviços, vê-se a importância de estudar a relação entre a cultura organizacional com os elementos *Hard*, como um auxílio para se efetuar uma boa gestão destes elementos.

Existem inúmeros elementos *Hard* da gestão da qualidade presentes na literatura e cuja função é suportar a melhoria do processo na organização, assim, ajudam os funcionários a usar seus conhecimentos de forma eficaz. Em termos gerais, são formas de obter melhorias nos processos, e com isso, estando mais

relacionadas com culturas de ambiente interno, pois está diretamente relacionada com seus colaboradores (GAMBI *et al.* 2013).

Assim, em contrapartida do que foi dito por Cameron e Quinn (2006) sobre os elementos *Hard* terem relação com a cultura organizacional através do foco interno, os autores Gambi *et al.* (2013) abordaram uma análise sobre a cultura ideal para o elemento *Benchmarking*. Assim, este elemento está alinhado com a gestão da qualidade, uma vez que determina o que os clientes podem esperar e também aprender novas maneiras de executar um processo, possuindo então um foco externo, necessitando de uma cultura que enfatize a flexibilidade, a inovação e a criatividade, assim como a competição.

O elemento FMEA (Análise dos modos de falha e efeito) é utilizado para identificar defeitos prováveis antes de ocorrerem, encontrando suas causas e efeitos com a finalidade de minimizá-los ou eliminá-los. O QFD (*Quality Function Deployment*) é o elemento que lida com processo do produto. Com isso, segundo Gambi *et al.* (2013) estes elementos parecem ser adequados a culturas que enfatizam o ambiente externo e interno, porém o principal foco de efetividade é o controle e a um ambiente de inovação, para criar padrões.

A técnica *Kaizen* ressalta a importância de melhorias na organização, ainda Hoang *et al.* (2006) reforçam que este elemento é baseado nas pessoas, e, conseqüentemente, o sucesso depende delas. Prajogo; McDermott (2005) afirmam que este elemento se encaixa melhor com culturas que enfatizam a abertura, participação, coesão e compromisso com a adesão, assim como em culturas que tem a criatividade e a melhoria como um valor central.

O elemento *hard* "5S" se concentra na implementação de ordem visual, organização, limpeza e padronização que cria um processo contínuo para melhorar o ambiente de trabalho (RAHMAN *et al.* 2010). Grande parte deste elemento está relacionada com os aspectos relacionados à autodisciplina, portanto, possuir características culturais voltadas para a preocupação e compromisso com os colaboradores (foco interno) acarretaram melhor efetividade do elemento.

Percebe-se que através do objetivo de cada elemento da qualidade, evidencia-se características específicas, necessárias para se obter os resultados esperados, podendo então ser relacionadas com características distintas dos tipos de cultura organizacional. Como por exemplo, o foco da ferramenta, se ele é externo

(Cliente) ou interno (Colaboradores), se necessita de um ambiente de controle ou de flexibilidade.

Com isso, ter a cultura organizacional que atenda a estas características é essencial para garantir a efetividade do programa, o que aponta para a necessidade de construção de uma ferramenta que mensure se a cultura organizacional atende as necessidades gerenciais dos elementos da qualidade.

Com esse capítulo, cumpre-se o objetivo específico da pesquisa, o de identificar com base na literatura as dimensões da cultura organizacional e da gestão da qualidade capazes evidenciando a relação entre os temas.

2.4 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

Como visto, as evidências empíricas retratam a existência da relação entre a cultura organizacional com a gestão da qualidade, e esta relação diretamente envolvida com a efetividade da qualidade. Os diferentes pontos são levantados, onde a análise da cultura organizacional acontece em empresas com selos de qualidade maduros, ou estabelecendo uma relação linear entre os temas, com a aplicação de modelos de mensuração.

Os estudos permitiram demonstrar as dimensões mensuráveis de modelos de cultura organizacional e gestão da qualidade, visualizando suas similaridades e auxiliando no alcance do objetivo específico relacionado com a definição dos fatores contextuais responsáveis pela relação entre a cultura organizacional com a gestão da qualidade.

Este capítulo também reforça através de fundamentos teóricos a relação dos diferentes tipos culturais com os elementos *Soft* e *Hard* da qualidade, dando subsídio para o cumprimento do objetivo específico que estabelece o modelo teórico de relação entre os temas.

Dessa maneira, esse capítulo estruturou-se com o objetivo de fornecer alicerce na construção do modelo teórico para mensuração da ferramenta, verificando conceitos e principais abordagens disseminados no campo de pesquisa, permitindo construir a problemática de pesquisa, fornecendo auxílio na consolidação do objetivo geral.

3. METODOLOGIA

Este item apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para alcançar a proposta de desenvolver uma metodologia de mensuração de interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da gestão da qualidade.

A pesquisa é classificada quanto à natureza, como aplicada, pois se realiza um estudo sobre temáticas de interesse, com a finalidade de desenvolver uma nova modelagem de mensuração de interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da gestão da qualidade, o que caracteriza ter por objetivo gerar conhecimento para aplicações práticas que são voltadas para a resolução de problemas específicos (GIL, 2008).

Em relação aos objetivos, classifica-se a pesquisa como exploratória, uma vez que se busca por meio da revisão bibliográfica mapear as dimensões e variáveis dos temas de estudo, possibilitando que os temas fossem observados e aprofundados. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2008), possibilita um levantamento bibliográfico, a fim de proporcionar certa familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é quanti-qualitativa, dado que a pesquisa segue fundamentada em uma revisão bibliográfica de literatura para identificação das dimensões e variáveis pertencentes aos temas, e posteriormente essas dimensões e variáveis foram transformadas em um questionário.

A pesquisa qualitativa, na visão de Marconi; Lakatos (2003) e Fleury *et al.*, (2012), é rica em dados descritivos e focaliza a realidade de forma complexa e textualizada, sendo que o pesquisador pode intervir no seu desenvolvimento, construindo assim uma referência na ciência. A pesquisa quantitativa caracteriza-se como tudo que pode ser mensurado, quantificável, sendo que para análise de dados faz-se necessário o uso de alguma técnica estatística (TURRIONI; MELLO, 2012).

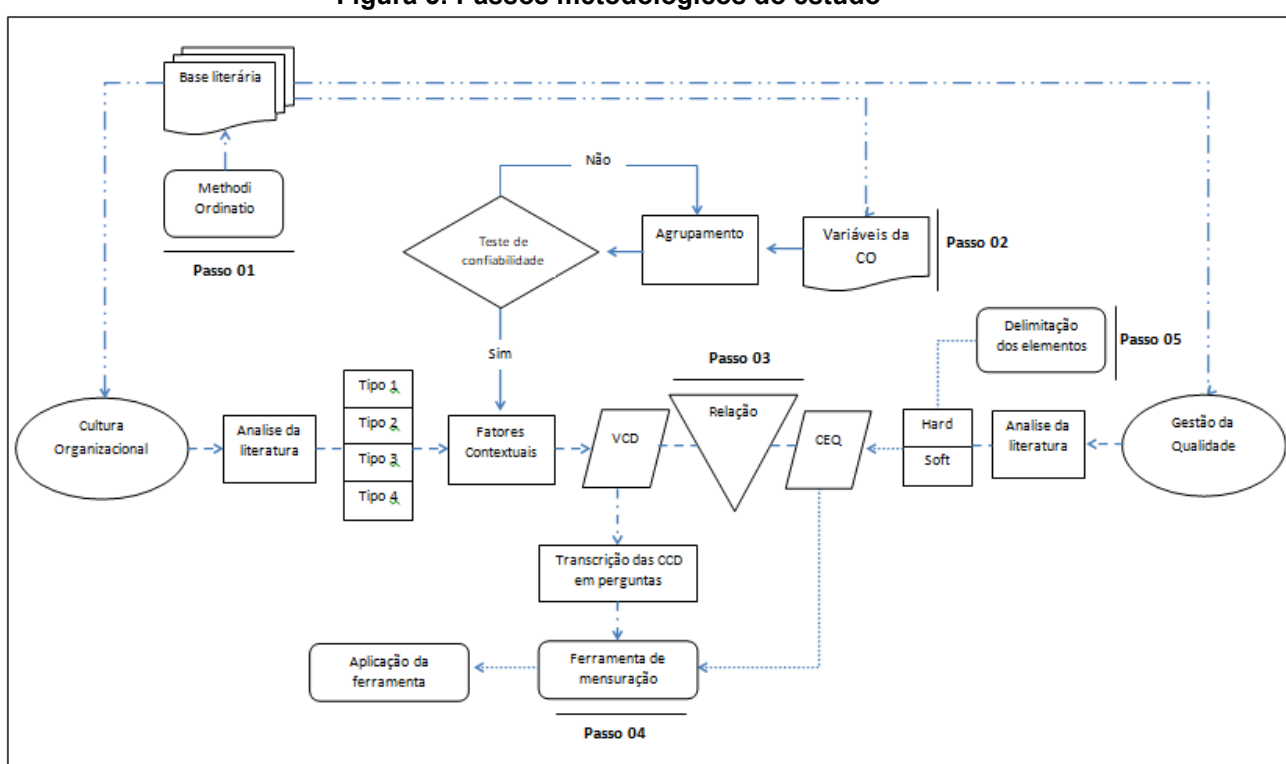
A metodologia deste estudo está dividida em cinco passos, onde o primeiro passo é o levantamento de um portfólio bibliográfico; o segundo passo é a definição dos Fatores Contextuais responsáveis pela relação entre a Cultura Organizacional com a Gestão da Qualidade; seguido pelo estabelecimento de um modelo teórico de relação entre a cultura organizacional com os elementos da qualidade; o quarto passo é o desenvolvimento da ferramenta de mensuração de interferência da cultura

organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade. E por fim, o quinto passo é a aplicação da ferramenta.

Os questionários são definidos por Gil (2008) como um conjunto de questões que tem por finalidade coletar informações referentes a determinados assuntos (conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, dentre outros).

A Figura 5 ilustra a metodologia do estudo para alcançar os objetivos deste trabalho.

Figura 5: Passos metodológicos do estudo



Nota: Passo 01: Levantamento de um portfólio bibliográfico; Passo 02: Definição dos Fatores Contextuais responsáveis pela relação entre a Cultura Organizacional com a Gestão da Qualidade; Passo 03: Estabelecimento de um modelo teórico de relação entre a cultura organizacional com os elementos da qualidade; Passo 04: Desenvolvimento da ferramenta de mensuração de interferência da cultura organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade; Passo 05: Aplicação da ferramenta; VCD: Variáveis Culturais Distintas; CEQ: Características Específicas da Qualidade.

Fonte: Autoria própria

Verificando que todos os procedimentos estão interligados e cada procedimento depende do resultado do procedimento anterior, para que seja realizado corretamente. A descrição de cada procedimento está apresentada nos tópicos seguintes.

3.1 DETERMINAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Para construção da base teórica do modelo fez-se necessário o levantamento de um portfólio bibliográfico (passo 01 da metodologia), a partir de uma revisão bibliográfica sistematizada a fim de identificar quais são as dimensões e variáveis pertencentes aos temas de estudo. Este tipo de revisão possibilita ao pesquisador identificar trabalhos que estão relacionados à temática, com o propósito de agregar um maior conhecimento em relação ao que está sendo pesquisado.

A técnica de revisão bibliográfica sistematizada (RBS) utiliza de mecanismos de pesquisa, com o objetivo de se obter um portfólio bibliográfico consistente e abrangente. Ao longo do tempo, houve várias propostas de revisão bibliográfica, como por exemplo, a metodologia de Tranfield *et al.* (2003), o modelo Cochrane produzido por Higgins; Green (2011), principalmente utilizados na área da saúde e a ferramenta Processo de Desenvolvimento do Conhecimento - *Constructivista (Proknow-C)*, proposto por (ENSSLIN *et al.* 2010).

O procedimento adotado neste estudo para a obtenção do portfólio bibliográfico foi o *Methodi Ordinatio*, desenvolvido por Pagani *et al.* (2015) que apresenta uma proposta inicial semelhante à descrita acima, porém, acrescentando a possibilidade de classificar os artigos originados da pesquisa, por ano de publicação, número de citações do artigo e através do fator de impacto.

O método consiste na sistematização pela busca de artigos permitindo selecionar e classificar de acordo com o grau de relevância. A partir dos critérios definidos pela *Methodi Ordinatio* é possível prever uma ordenação dos artigos mais relevantes para a temática em questão.

A metodologia consiste em 7 fases para a seleção e classificação de um portfólio bibliográfico.

1° fase: Estabelecendo a intenção da pesquisa.

2° fase: Pesquisa preliminar nas bases de dados.

3° fase: Definição das Palavras-chave, Bases de Dados e Delimitação Temporal.

4° fase: Pesquisa definitiva nas Bases de Dados.

5° fase: Procedimentos de Filtragem.

6° fase: Identificação do Fator de impacto, Ano de publicação e Número de citações.

7º fase: InOrdinatio.

A ordenação dos artigos selecionados por meio do InOrdinatio permite que os artigos sejam ranqueados de acordo com sua relevância (ordem decrescente), para leitura integral dos mesmos. O ranqueamento se dá por meio da Equação 1 (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015). Abaixo segue a equação utilizada para a classificação dos artigos.

$$\text{InOrdinatio} = \text{IF} / 1000 + \alpha * [10 - (\text{ResearchYear} - \text{PublishYear})] + (\Sigma \text{Ci}) \quad (1)$$

Onde:

- “IF” é o fator de impacto;
- “a” é um fator de equilíbrio que varia de 1 a 10 a ser atribuído pelo pesquisador;
- “ResearchYear” é o ano em que a pesquisa foi desenvolvida;
- “PublishYear” é o ano em que o documento foi publicado;
- “Σ Ci” é o número de vezes que o papel foi citado.

Com isso os artigos mais relevantes sobre a temática podem ser priorizados para leitura, e os principais autores também puderam ser localizados. Estas fases auxiliam também na localização dos textos em formato integral e principalmente na leitura e análise sistematizada dos artigos (PAGANI *et al.* 2017).

Com a delimitação do portfólio bibliográfico, através de uma revisão sistematizada, parte-se do pressuposto que será abordada as principais dimensões e variáveis relacionadas aos temas de interesse, surgindo uma base literária capaz de suprir as necessidades bibliográficas do estudo e auxiliar o desenvolvimento dos próximos passos da metodologia.

3.2 DETERMINAÇÃO DOS FATORES CONTEXTUAIS DE RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A GESTÃO DA QUALIDADE

A determinação dos Fatores Contextuais julgou-se necessária para evidenciar dimensões culturais responsáveis pela relação entre a Cultura Organizacional com a Gestão da Qualidade. Pois, como evidenciado no item de revisão de literatura deste

estudo, muito se é dito sobre a relação entre os temas, porém, pouco se discute sobre quais são os fatores responsáveis por esta relação.

A determinação desses fatores foi realizada através de três etapas e ilustrada no passo 02 da metodologia. A primeira etapa é o levantamento de variáveis culturais, de modelos presentes na literatura. A segunda etapa é a realização do agrupamento das dimensões encontradas, através de seus respectivos conceitos e características, estabelecendo os Fatores Contextuais. O agrupamento é realizado utilizando como princípio a aproximação conceitual, ou seja, dimensões culturais que possuem um conceito de objetividade parecido.

A terceira e última etapa é a validação da confiabilidade da determinação dos Fatores Contextuais, através do seu grau de reprodutividade dos resultados, utilizando a ferramenta estatística “Índice *Kappa*”.

O teste de confiabilidade *Kappa* mede a concordância total existente entre os avaliadores, ou seja, número de casos cujo resultado é o mesmo entre os avaliadores, é a concordância real, além da produzida pelo acaso. Seu cálculo é realizado conforme a equação 02.

Equação 02: Obtenção do Índice *Kappa*

$$Kappa = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e}$$

Onde: (Po) concordância observada;

(Pe) concordância esperada devido ao acaso.

Uma vez calculadas Po e Pe, o cálculo de *Kappa* pode ser realizado, tanto para pares de avaliadores como para avaliadores múltiplos (FLEISS, 1981). O valor k varia de 0 a 1, embora também possam aparecer valores negativos, sendo “0” o valor que representa a concordância por acaso e “1”, o valor de concordância máximo, que corresponderia a uma confiabilidade perfeita.

Para testar o grau de reprodutividade dos resultados, um quadro relacional foi aplicado in loco para 12 especialistas da área de gestão de pessoas, com conhecimentos teóricos sobre Cultura Organizacional (Anexo A). Onde, os pesquisadores deveriam alocar as dimensões culturais, baseados em seus

conceitos objetivos, em diferentes grupos, representando os Fatores Contextuais estabelecidos na etapa anterior deste item.

A aplicação aconteceu em ambiente escolar, no mesmo tempo para todos os participantes. Eles foram instruídos sobre o objetivo da pesquisa e a maneira de correlacionar as variáveis com as dimensões estabelecidas. Após o preenchimento do quadro, foram recolhidos e analisados.

3.3 MODELO TEÓRICO DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM OS ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

O desenvolvimento da modelagem teórica de relação entre a Cultura Organizacional e os elementos da Gestão da Qualidade foi realizado através do resultado da obtenção das Variáveis Culturais Distintas (VCD) com o resultado da obtenção das Características Específicas da Qualidade (CEQ), realizando a relação entres estes itens, ilustrado no passo 03 da figura 5.

As VCD foram obtidas através da análise da literatura, levantamento e análise dos diferentes tipos culturais e por fim, a caracterização dos tipos culturais através dos Fatores Contextuais estabelecidos no item 3.2. Esta caracterização se julgou necessária, para estabelecer variáveis que representam cada diferente tipo de cultura.

As Características Específicas da Qualidade foram obtidas através da análise de literatura, estabelecimento dos elementos de gestão da qualidade que se deseja estudar, conceitualização destes elementos e estabelecimento através dos Fatores Contextuais. Características estas extraídas dos seus conceitos, que auxiliam a efetividade ou bom funcionamento de um determinado elemento da qualidade.

Para a caracterização da Cultura Organizacional adotou-se o modelo *Competing Values Framework* (QUINN; ROHRBAUGH, 1981, 1983), pois, baseia-se em duas dimensões que refletem o ambiente organizacional: uma que demonstra a competição entre flexibilidade e estabilidade e outra onde a competição é criada pela diferença de foco no ambiente interno e externo.

O modelo *Competing Values Framework* é um guia para melhorar a eficácia organizacional e para facilitar a mudança cultural dentro de uma organização. Possuindo ainda uma tipologia amplamente aceita de culturas organizacionais,

usada em estudos empíricos (CAMERON; QUINN, 2006; ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012; FONSECA, 2015; WILLAR *et al.* 2016).

O estudo estratificou a Gestão da Qualidade em dois elementos, o elemento *Soft* e o elemento *Hard*. Os elementos *Soft* da qualidade são as práticas gerenciais caracterizadas principalmente por serem intangíveis. Com o intuito de evitar possíveis contradições ou superposições de conceitos semelhantes, limitou-se neste trabalho os elementos *Soft* abordados em comum em pelo menos três modelos de Gestão da Qualidade levantados no item 2.2.2 da revisão de literatura.

Os elementos *Hard* que se caracteriza por técnicas ou ferramentas da qualidade, representadas pela característica tangível dos elementos foi delimitado utilizando a categorização realizada por Flynn, Schroeder; Sakakibara (1995), utilizada por Ahire, Golhar; Waller (1996); Naor *et al.* (2008) e Zu, Robbins; Fredendall (2010), que se baseia na categorização por semelhança de objetivo.

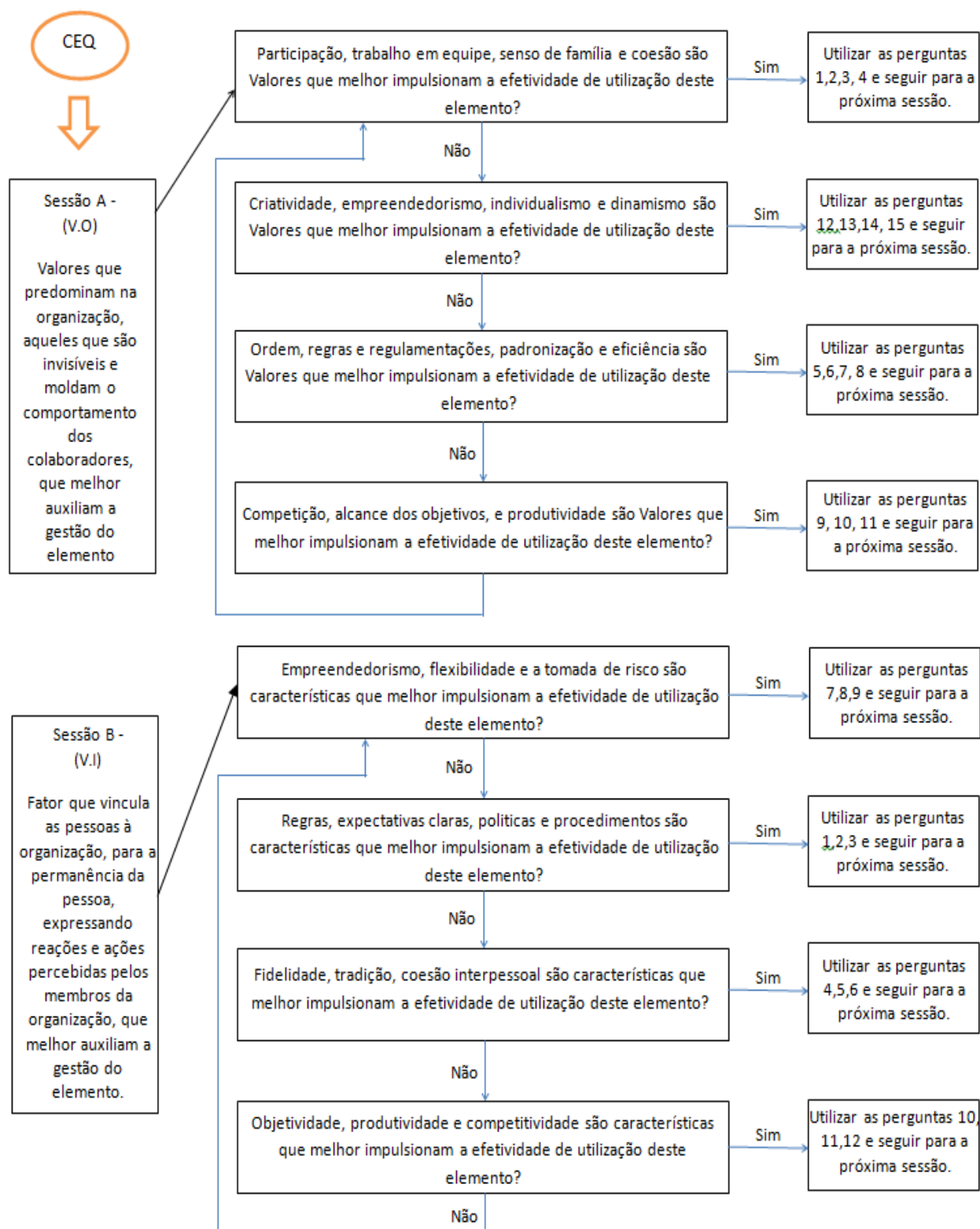
Para auxiliar o processo de relação e de tomada de decisão entre os temas, o Mapa de Decisão de Relação Cultural - MDRC foi elaborado. O critério relacional utilizado neste mapa é baseado na aproximação conceitual objetiva entre os CEQs dos elementos da gestão da qualidade, com as VCDs da cultura organizacional. Levando em consideração qual característica cultural que melhor impulsiona a efetividade de utilização do elemento da qualidade analisado.

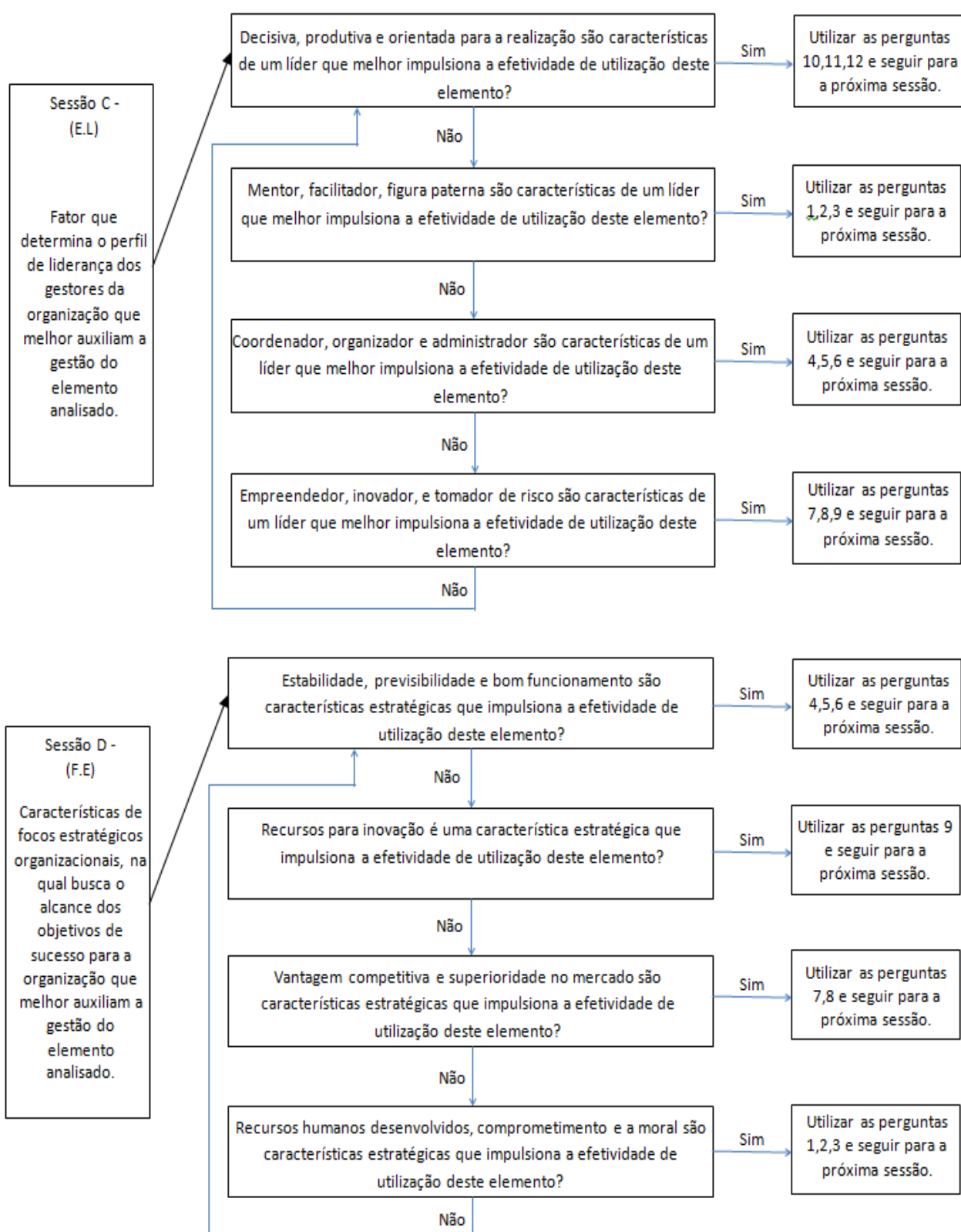
O mapa é dividido em 5 sessões (A, B, C, D e E), que representam os Fatores Contextuais responsáveis pela relação entre os temas. Cada sessão é dividida em 4 perguntas interrogativas, que representam os 4 diferentes tipos de Cultura Organizacional (Grupo, Hierárquica, Racional e Desenvolvimento).

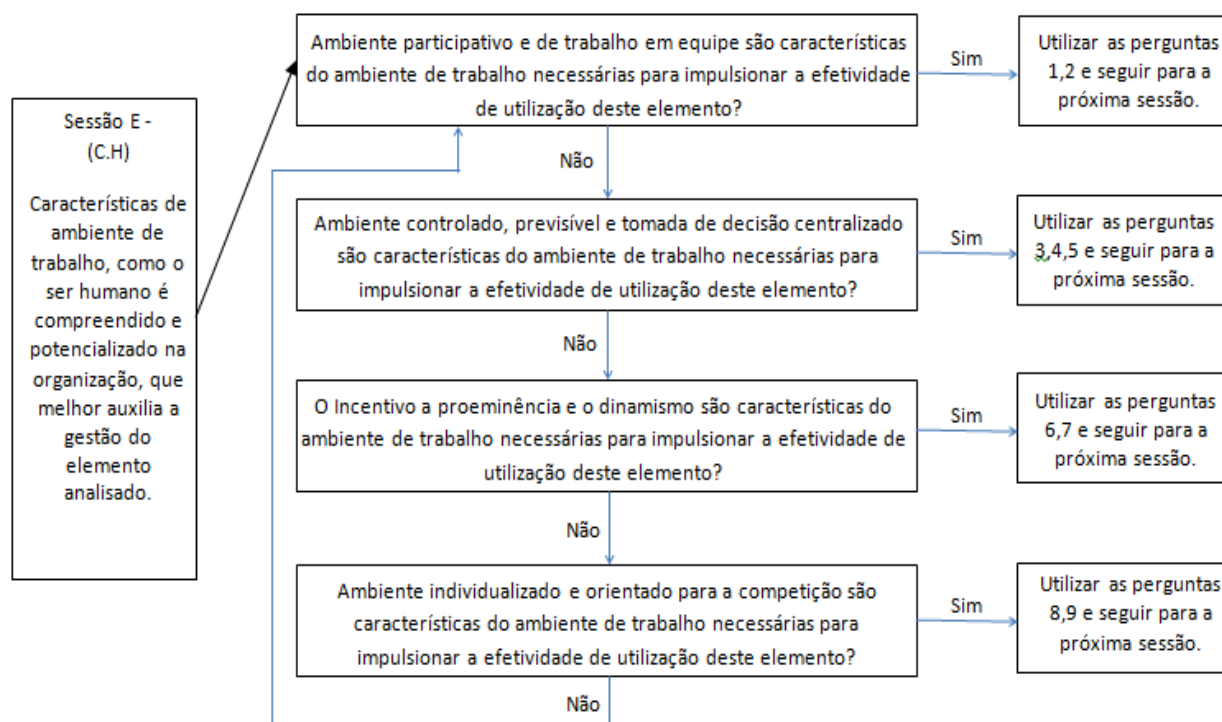
Deste modo, o mapa vincula o resultado da análise com um tipo cultural e indica quais as perguntas da ferramenta que deve ser utilizada para mensurar o grau de interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da qualidade. Cada elemento da qualidade deve extrair uma relação e perguntas de cada uma das cinco sessões.

A Figura 6 apresenta o Mapa de Decisão de Relação Cultural estabelecido na pesquisa, para auxiliar o processo de relação entre as VCDs com os CEQs dos elementos da gestão da qualidade. O mesmo mapa é utilizado para delimitar as perguntas que irão compor o questionário de aplicação.

Figura 6: Mapa de Decisão de Relação Cultural (MDRC)







Fonte: Autoria própria (p.82 - 84)

Tendo como base o entendimento, que um determinado requisito de um elemento da qualidade se relaciona diretamente com uma variável cultural, consegue-se então identificar as características culturais que devem ser mensuradas na instituição. Possibilitando a construção da ferramenta de mensuração da interferência da Cultura Organizacional na efetividade da Gestão da Qualidade.

3.4 CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE

A construção da ferramenta foi realizada utilizando as VCDs obtidas no item 3.3 desta pesquisa, resultantes da caracterização dos tipos culturais pelos Fatores Contextuais de mensuração estabelecidos no item 3.2 (Passo 04 da Figura 5). Desta maneira, as VCDs representam variáveis teóricas, que possuem um sentido distinto.

Com as variáveis estabelecidas estruturou-se a transcrição das VCDs em perguntas abertas e afirmativas, descrito de maneira a avaliar o grau de existência de determinada característica cultural, no ponto de vista do respondente.

A ferramenta é um questionário composto por cinco sessões (Valores Organizacionais, Vínculo Institucional, Foco Estratégico, Estilo de Liderança e Gestão do Capital Humano) e as sessões são divididas em diferentes tipos de Cultura Organizacional (Grupo, Hierárquica, Racional e Desenvolvimento).

As sessões representam os Fatores Contextuais responsáveis pela relação entre a cultura organizacional com a Gestão da Qualidade. Deste modo, cada elemento da qualidade analisado pode se relacionar, através das sessões, com um tipo cultural e esta relação determina quais perguntas utilizar para mensurar cada sessão e compor o questionário final.

A ferramenta mensura os dados utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos (1 - Baixíssima existência; 2 - Baixa existência; 3 - Média existência; 4 - Alta existência; e 5 - Altíssima existência). *Likert* é uma escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, é a escala mais usada em pesquisas de opinião. A grande vantagem da escala é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (COSTA, 2011).

A ferramenta é composta por 57 perguntas afirmativas que medem o grau de existência de uma determinada característica cultural. Porém, a quantidade de perguntas a serem utilizadas para a aplicação pode variar, de acordo com a quantidade e quais elementos da gestão da qualidade se deseja analisar no sistema de gestão atual.

Para a análise das respostas da aplicação da ferramenta utiliza-se do teste estatístico MODA, que mede a tendência central das respostas de um conjunto de dados. E para verificar a existência da diferença significativa entre as respostas da amostra, realiza-se o teste de análise de variância (ANOVA).

A análise de interferência é realizada através da alocação da média aritmética das respostas de cada tipo cultural analisado e presentes nas diferentes sessões, em níveis de interferência.

Pontuações com média de 1,0 a 2,33 são classificadas como Alta interferência, de 2,34 a 3,66 são classificadas em Média interferência e de 3,67 a 5,0

como Baixa interferência, o cálculo de divisão dos níveis para a alocação foi baseado no estudo de Braga *et al* (2016).

Para realizar a quantificação da interferência das características culturais na efetividade de elementos da qualidade em porcentagens, estabelece-se a fórmula:

$$\% \text{ da interferência} = (5 - \bar{x}) \times 100 / 5$$

Nota: (5) Nota máxima alcançável pela ferramenta

(\bar{x}) Média das respostas

Com a abordagem através da média aritmética e da quantificação percentual, quanto menor for à presença de determinadas características culturais na instituição, maior é a sua interferência na efetividade de determinados elementos da Gestão da Qualidade.

3.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DE ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

A aplicação foi realizada em uma amostra de 30 instituições de saúde que possuem selo de Acreditação pelo Órgão Nacional de Acreditação (ONA) situadas no estado do Paraná-BR, correspondendo a Hospitais, Clínicas, Centro médicos e outros. Estas instituições foram selecionadas, devido ao fato do sistema de Acreditação necessitar total envolvimento da utilização de elementos de gestão da qualidade para atender os requisitos mínimos exigidos pelo Órgão Nacional de Acreditação (ONA).

A Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência no setor de saúde (TORRES; PEREIRA, 2017). Para ser acreditada, a organização precisa comprovadamente atender aos padrões definidos pela ONA, reconhecidos internacionalmente.

A metodologia ONA é a única no país que acredita em diferentes níveis, o que permite auxiliar as organizações no desenvolvimento da segurança dos processos, na gestão integrada e na maturidade institucional (ONA, 2018). Segundo

Vendemiatti *et al.* (2010) as instituições de saúde, no ambiente de competitividade, assumem contornos empresariais, necessitando, em tal contexto, de uma gestão profissional. A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma opção estratégica por parte dos serviços de saúde (FREIXO; ROCHA, 2014).

Para a aplicação desta pesquisa, decidiu-se mensurar o grau de interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da gestão da qualidade estabelecidos no item 3.3 desta pesquisa, resultando em um questionário de 47 perguntas.

A aplicação do questionário foi realizada em plataforma digital para coordenadores do setor de qualidade de cada instituição, por possuírem um conhecimento prático dos elementos e estarem diretamente relacionados com o desempenho dos mesmos. Todos os respondentes foram primeiramente orientados por telefone sobre o modo de resposta e sobre o objetivo da pesquisa e em seguida o questionário foi encaminhado via e-mail.

3.6 BASE MATEMÁTICA DO ESTUDO

Para uma visão ampla do modelo de análise proposto nesta pesquisa e para um melhor entendimento, o quadro 12 apresenta as ferramentas estatísticas utilizadas nas etapas de construção da ferramenta, para a obtenção dos dados pela utilização da ferramenta e a análise dos dados obtidos com a aplicação da ferramenta.

Quadro 12: Ferramentas estatísticas referentes às etapas de construção e análise do modelo

Função	Ferramenta estatística	Conceito	Referências
Construção da ferramenta	Coeficiente Kappa	Método estatístico para avaliar o nível de concordância ou reprodutibilidade entre dois conjuntos de dados	Fonseca <i>et al.</i> (2007); Renosto <i>et al.</i> (2009); Souza <i>et al.</i> 2011
Obtenção de dados	Escala de <i>Likert</i>	A escala <i>Likert</i> combina a matemática aplicada à psicologia, através de uma escala de respostas psicométricas. Para promover uma profunda e lógica imersão na mente do respondente, medindo o nível de concordância com a afirmação.	Schein (2009); Altaf <i>et al.</i> (2011); Chen <i>et al.</i> (2013)
	MODA	É o teste não paramétrico utilizado na comparação de três ou mais amostras	Azad <i>et al.</i> 2015;

Análise dos dados		independentes, um teste significativo indica que ao menos uma amostra domina estatisticamente outra amostra.	Santos <i>et al.</i> (2016).
	ANOVA	A análise visa verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente.	Patyal; Koilakuntla (2018).
	Média	A média aritmética é considerada uma medida de tendência central	Schein (2009, Braga <i>et al.</i> (2016).

Fonte: Autoria própria

Para a construção do modelo utilizou-se de ferramentas estatísticas capazes de dar um suporte de confiabilidade no estabelecimento dos constructos. Segundo Raymundo (2009) as evidências necessárias para obtenção da validade de uma ferramenta são obtidas por meio de testes estatísticos e construção teórica.

4. RESULTADOS

Este item apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa de acordo com os procedimentos metodológicos utilizados, e assim alcançando os objetivos impostos.

4.1 ESTABELECIMENTO E ANÁLISE DA BASE TEÓRICA

Para a construção do portfólio bibliográfico utilizou-se da metodologia *Methodi Ordinatio*, de Pagani *et al.* (2015), a metodologia consiste em 7 fases para a seleção e classificação de um portfólio bibliográfico.

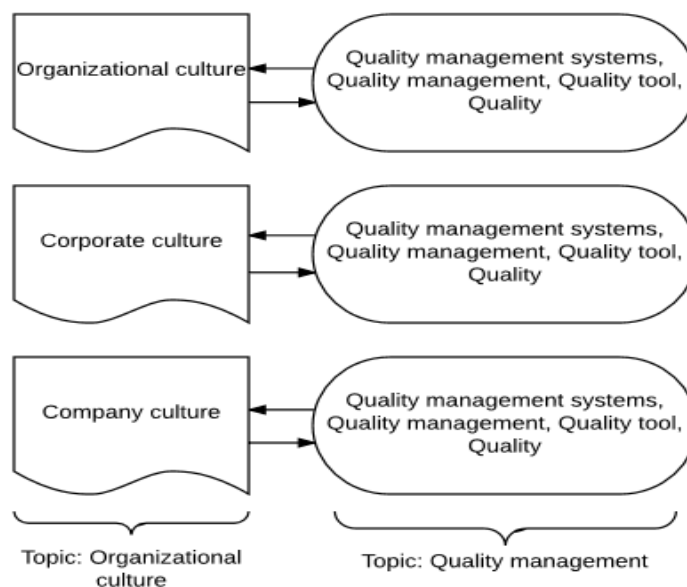
A fase 01 consiste em estabelecer a intenção da pesquisa, delimitando os eixos de interesse. Esta pesquisa parte de dois eixos de pesquisa principais, a Cultura Organizacional e Gestão da qualidade. A partir destes eixos, foi estabelecido um conjunto de palavras-chaves.

Para a fase 02, utilizou de uma busca preliminar das palavras-chaves *Organizational culture* e *Quality management* em bases de dados aleatórias. Com uma visão preliminar dos eixos, a fase 03 define as palavras-chaves a serem utilizadas nas buscas, as bases de dados e a delimitação temporal da busca.

Para o eixo Cultura Organizacional utilizou-se *Organizational culture*, *Corporate culture* e *Company culture*. Para o eixo da gestão da qualidade, utilizou-se das palavras *Quality management systems*, *Quality management*, *Quality tool* e *Quality*. Essas palavras-chaves para os dois eixos foram combinadas a partir de pesquisas preliminares, mais tarde discutida e consolidada com pesquisadores do grupo de pós-graduação “Engenharia Organizacional de Redes de Empresas” da UTFPR campus Ponta Grossa - PR.

A Figura 7 ilustra os eixos temas da pesquisa, suas palavras-chaves e as possíveis combinações.

Figura 7: Palavras-chaves utilizadas no estudo e as possíveis combinações



Fonte: Autoria própria

A relação das 3 palavras-chaves do primeiro eixo de pesquisa com as 4 palavras chaves do segundo eixo de pesquisa gerou 12 combinações.

As combinações dessas palavras foram usadas para procurar por documentos em 14 das principais bases de dados que estão relacionadas com as áreas de engenharia e gestão, quais sejam: Web of Science, Scopus, Science Direct Online, Emerald, Springer Link, IEEEExplore, Scielo, Sage Pub, Oxford University Press, Compedex, PNAS Journals, JSTOR, SAGE e GALE. Sem corte temporal para a busca.

Em relação a fase 04, que trata da pesquisa definitiva nas bases de dados, o número de documentos recuperados das bases, através da combinação das palavras-chaves resultou em 256 artigos, compondo o portfólio bruto dessa pesquisa.

Para refinar a pesquisa de acordo com a fase 05, foram realizados quatro passos consecutivos: I) exclusão de duplicatas; II) leitura de títulos e exclusão de artigos que não estão alinhados com os temas de pesquisa; III) leitura dos resumos e exclusão de artigos que não estão alinhados com os temas de pesquisa; IV) leitura completa dos artigos e exclusão dos que não estão alinhados com o objetivo da pesquisa.

Assim, este procedimento resultou em 55 artigos para utilização no estudo

(Anexo B). Na Tabela 1 tem-se a representação das etapas de eliminação e filtragem do portfólio bruto.

Tabela 1: Etapas de filtragem do portfólio bruto

Etapas	Quantidade de documentos eliminados	Resultante
Artigos brutos	-	256
Exclusão de duplicatas	126	130
Leitura de títulos	39	91
Leitura dos resumos	30	61
Leitura completa dos artigos	61	55

Fonte: Autoria própria

Devido ao número limitado de artigos relevantes encontrados, julgou-se desnecessário aplicar as fases 06 e 07 usadas para o ranking proposto pela metodologia de Pagani *et al.* (2015). Como notado por (MAULL *et al.* 2001; NAOR *et al.* 2008; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011) existem poucos trabalhos científicos publicados tratando cultura organizacional e gestão da qualidade como variáveis independentes. Assim como, poucas evidências empíricas que apoiem o efeito que a cultura pode ter sobre a implementação do sistema de gestão da qualidade total e a maioria dos trabalhos foca apenas na classificação tradicional da cultura organizacional (GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

Devido a isso, após a leitura dos 55 artigos resultantes da análise sistemática, o Quadro 13 foi realizado para analisar os estudos científicos que atuaram diretamente com a relação entre a gestão da qualidade e a cultura organizacional, através de uma verificação de pontos fortes e fracos. Possibilitando a delimitação do estudo.

Quadro 13: Análise crítica dos estudos de relação entre a Cultura Organizacional e a Gestão da Qualidade

Autores	Descrição	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Kim <i>et al.</i> (1995)	Apresenta uma sinopse da necessidade de reexaminar a definição de cultura organizacional e a perspectiva de gerenciamento, público ou privado, para tornar a cultura de uma organização mais compatível com Valores desejados.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Abordagem da CO como algo mutável, com ênfase no desempenho do SGQ; · Abordagem da relação entre a CO com os indicadores de qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as técnicas e práticas do SGQ; · Não apresenta variáveis de mensuração entre a CO e o SGQ;
Corbett e Rastrick (2000)	Examina a cultura de gestão e o desempenho de qualidade em uma amostra das organizações de fabricação da Nova Zelândia.	<ul style="list-style-type: none"> · A abordagem da relação entre a CO com os indicadores de qualidade; · Um modelo quantitativo de mensuração da CO; 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as técnicas do SGQ; · Não apresenta variáveis de mensuração entre a CO e o SGQ; · Aplicação do questionário apenas para gerentes seniors; · O modelo de CO se caracteriza apenas por uma vertente (Estilo organizacional).
Irani, <i>et al.</i> (2004)	Discute o conceito de cultura corporativa, coloca a construção social dentro da arena da TQM e destaca as relações que existem entre cultura, qualidade e competitividade usando um estudo de caso.	<ul style="list-style-type: none"> · Enfatiza a importância de uma Cultura de qualidade forte como elemento chave para melhorar a competitividade organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aborda apenas duas práticas da GQ. · O modelo de cultura proposto é baseado apenas na satisfação do cliente.
Prajogo e McDermott (2005).	Compara a natureza da relação entre cultura organizacional e práticas do SGQ sob a forma de dois modelos estruturais concorrentes baseados em pontos de vista unitaristas e pluralistas	<ul style="list-style-type: none"> · Sustenta a proposição de que é a CO que afeta a implementação do SGQ, e não o contrário. · Visão analítica; · Destaca a diferença entre visualizações unitaristas e pluralistas entre a relação da CO com as práticas da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> · Delimita o estudo ao elemento <i>soft</i> do SGQ. · Poucas variáveis da CO utilizadas para o relacionamento. · Não realiza análise de campo para medir a interferência. · Verificou apenas a relação com um só tipo de cultura.
		<ul style="list-style-type: none"> · Estabelece a cultura 	<ul style="list-style-type: none"> · Discussão de que a

Rad (2006)	Determina o impacto dos valores culturais sobre o sucesso da implementação da TQM nos Hospitais da Universidade de Isfahan (IUHs), Irã.	<p>ideal para ter sucesso na implementação de SGQ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descreve um volume considerável de variáveis da SGQ referentes à implementação e a barreiras na implementação; · Descreve um volume considerável de variáveis de mensuração para CO; · Analisa os riscos que podem surgir dificultando as relações estabelecidas. 	<p>cultura necessária para implementar não é a mesma para se manter um SGQ.</p> <ul style="list-style-type: none"> · A cultura organizacional resultante da relação com as práticas está muito generalizada. · Não apresenta quais as características da CO que se relacionam com uma específica prática do SGQ.
Joo Jung <i>et al.</i> (2008)	Investiga a relação entre cultura organizacional decorrente da cultura nacional e desempenho de implementação do TQM.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Aborda a Política nacional como interferência na organização; 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as técnicas do SGQ; · Variáveis de mensuração do relacionamento insuficientes, o modelo utilizado aborda um eixo da cultura.
Trivellas e Dargenid u (2009)	Examina a influência da cultura organizacional e a satisfação no trabalho sobre a qualidade dos serviços prestados no ensino superior e levantar questões sobre a implementação bem sucedida de sistemas de garantia de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> · Aborda a relação da CO com a qualidade dos serviços; · Permite a formulação de conceitos com caracterizações de elementos intrínsecos da CO. 	<ul style="list-style-type: none"> · Utiliza variáveis da qualidade específicas para educação; · Não demonstra quais as características da CO que se relacionam com a Qualidade de serviço; · Aborda uma visão unitarista em relação entre a CO com o SGQ.
Groene <i>et al.</i> (2010)	Propõe estudar as relações entre os sistemas de melhoria da qualidade organizacional, capacitação do paciente, cultura organizacional, envolvimento dos profissionais com a	<ul style="list-style-type: none"> · Estudo transversal, em vários níveis; · Aborda o desenvolvimento de um modelo de maturidade da qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> · Qualidade para cuidado dos pacientes; · Não aborda questões de técnicas do SGQ; · Não aborda as variáveis da CO.

	qualidade do atendimento hospitalar.		
Kaluarachchi (2010)	Identifica o efeito da CO nas práticas de gerenciamento de qualidade total de um hospital do setor público do Sri Lanka.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Demonstra através do modelo conceitual que as variáveis da CO estão relacionadas com mais de uma variável do SGQ do estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as técnicas do SGQ; · Abordagem em uma única variável do SGQ; · O modelo de CO utilizado aborda um eixo da cultura "Valores".
Kuo e Kuo (2010)	Examina a relação entre cultura corporativa, gestão de qualidade total e desempenho do projeto em empresas de construção onde as atribuições baseadas em projetos e contratos de alto preço estão envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Aborda a relação com um terceiro fator "Desempenho do projeto" 	<ul style="list-style-type: none"> · Variáveis da CO baseadas em um único modelo; · Não aborda as técnicas do SGQ; · Analisa a relação apenas pela aplicação do questionário de CO.
Gimenez-Espin <i>et al.</i> (2012)	Objetiva encontrar evidências empíricas sobre a cultura organizacional que funciona melhor com um sistema de gerenciamento de qualidade total.	<ul style="list-style-type: none"> · Propõe um tipo alternativo de cultura: a "cultura mista" ou a "cultura pela qualidade"; · Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as técnicas do SGQ; · Não demonstra quais as características da CO que se relacionam com determinada prática do SGQ.
Gambi, <i>et al.</i> (2013)	Apresenta um modelo teórico da relação entre cultura organizacional e técnicas de gerenciamento de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta um agrupamento das técnicas da qualidade que podem ser utilizados no modelo. · Apresenta o foco de estudo abordando o aspecto tangível da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as práticas do SGQ; · Não demonstra quais as variáveis da CO que se relacionam com determinada técnica do SGQ.
Chen, Ponce, and Jang (2013)	Apresenta uma estrutura conceitual para explicar os diferentes níveis nos quais a cultura de qualidade em uma organização poderia ser analisada, examinando as situações atuais	<ul style="list-style-type: none"> · Proposta de uma nova cultura voltada para o SGQ; · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Variáveis da CO baseado em um único modelo; · Não aborda a questão de efetividade organizacional; · Não estabelece variáveis de mensuração; · Não indica quais variáveis estão se relacionando com determinados elementos

	dentro da organização.		do SGQ.
Fu <i>et al.</i> (2015)	Realiza um estudo empírico sobre o papel da cultura organizacional de gestão da qualidade total (TQM OC), permitindo que as organizações taiwanesas alcancem um alto nível de excelência empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Descreve um volume considerável de técnicas do SGQ com a aplicação do questionário; · Aborda como variáveis de liderança organizacional, apresentando um modelo de cultura da gestão da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> · Apenas foi realizada uma abordagem empírica; · Não apresenta as características da CO que impulsionam determinadas práticas do SGQ; · Aplicado apenas para organizações com SGQ maduro e supostamente efetivo.
Kleijnen <i>et al.</i> (2014)	Obter uma compreensão mais profunda das diferenças entre os departamentos de ensino com um gerenciamento de qualidade efetivo e menos efetivo.	<ul style="list-style-type: none"> · Analisou o SGQ entre os departamentos de uma mesma instituição; · Aborda a questão de efetividade organizacional na diferenciação entre os departamentos; · Modelo de tipologia da CO utilizado no estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicação do questionário apenas para gestores Seniors; · Não aborda as práticas e técnicas do SGQ isoladamente; · Abordagem da CO apenas com uma variável;
Lapina <i>et al.</i> (2015)	Avalia os aspectos teóricos da cultura organizacional e da gestão da qualidade, sua interação e impacto na melhoria contínua e no desenvolvimento da Universidade Técnica de Riga.	<ul style="list-style-type: none"> · Tratou a CO como mutável; · Análise da CO presente e preferida pelo respondente para organização; · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; · Qualidade retratada através de indicadores de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> · Não garante que o respondente tenha capacidade técnica para sugerir um tipo de CO; · Não aborda técnicas do SGQ;
Valmohamadia; Roshanzamirb (2015)	Diagnosticar a cultura organizacional das empresas farmacêuticas de Teerã e investigar a implementação de diferentes categorias de TQM nessas empresas;	<ul style="list-style-type: none"> · Determinação do efeito da cultura e TQM no desempenho; · Modelo de tipologia da CO utilizado no estudo. · Descreve um volume considerável de variáveis para CO. · Efetividade da GQ como variável dependente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda as práticas e técnicas do SGQ isoladamente; · Não estabelece variáveis de mensuração;
Willar <i>et al.</i> (2016)	Empregou uma pesquisa em profissionais da indústria da construção, para coletar dados	<ul style="list-style-type: none"> · Descreve um volume considerável de variáveis para CO que podem ser adaptáveis para efetividade 	<ul style="list-style-type: none"> · Variáveis estabelecidas para SGQ com foco apenas em implementação. · O público alvo foi apenas

	empíricos sobre a avaliação dos perfis de cultura organizacional das empresas de construção indonésias.	<p>organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> Aborda a visão pluralista da relação entre a CO e o SGQ. 	<p>o setor administrativo, não representando o todo da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> Não demonstra quais as características da CO que se relacionam com a implementação do SGQ.
Panuwatwanich; Nguyen (2017)	Examinar a relação entre a cultura organizacional e o Gerenciamento da Qualidade Total e a influência da implementação do TQM na melhoria do desempenho organizacional no contexto da indústria da construção vietnamita.	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de tipologia da CO utilizado no estudo. Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> Não aborda técnicas do SGQ; Variáveis da CO baseado em um único modelo; Não estabelece variáveis responsáveis pela mensuração da relação.
Chen; Wang; Yu (2017)	Construir um modelo de Gestão da Qualidade Total para cultivar a cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. Apresenta variáveis do GQ que podem ser utilizadas no estudo. Aborda a CO como uma variável independente. 	<ul style="list-style-type: none"> Não aborda técnicas do SGQ; Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação.
Krajcsák (2018)	Mostrar as especialidades da cultura organizacional se relacionam com o sucesso da aplicação dos sistemas de gestão da qualidade (SGQs).	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; Demonstra através do modelo conceitual os tipos de CO relacionadas com o sucesso da gestão de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> O modelo apresentado é parcialmente baseado em estudos de caso; Não aborda técnicas do SGQ; Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação.
Rivera-Sanz (2018)	Conhecer o impacto do modelo EFQM em uma organização de saúde, por meio de sua cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo; Apresenta variáveis do SGQ que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. Reforça através de dados qualitativos o impacto de uma implementação de SGQ no aspecto cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação; Não aborda técnicas do SGQ; Resultados baseados na relação com dimensões de um único modelo de gestão da qualidade.
	Examina	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta variáveis da CO que podem ser 	<ul style="list-style-type: none"> Não aborda técnicas do

Patyal; Koilkuntla (2018)	empiricamente a CO da estrutura de valores concorrentes sobre práticas de GQ.	<p>utilizadas na elaboração do modelo;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis do GQ que podem ser utilizadas no estudo. · Análise pela técnica de modelagem de equações estruturais. · Abordagem de cultura mista que facilite a adoção de estratégias de negócios 	<p>SGQ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação. · Análise do modelo apenas para gestores Seniors.
Eniola <i>et al.</i> (2019)	Examina se a cultura organizacional (OC) tem um impacto intermitente no relacionamento de desempenho entre TQM e desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> · O exame expande a literatura sobre TQM com uma ampla compreensão do TQM do ponto de vista das PME na Nigéria. · Estudo observacional que pesquisam o impacto conjunto de TQM e OC no desempenho das PME. · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda técnicas do SGQ; · Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação. · Não leva em consideração a necessidade de diferentes características culturais para atender as especificações da GQ.
Mubin; Latief (2019)	Examinar a relação entre os perfis de cultura organizacional das empresas e a implementação de sistemas de gestão do conhecimento e gestão da qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. · Apresenta variáveis do GQ que podem ser utilizadas no estudo. · 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda técnicas do SGQ; · Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação. · Não leva em consideração a necessidade de diferentes características culturais para atender as especificações da GQ. · Aborda apenas um modelo de GQ. · Aborda apenas as variáveis de um único modelo de CO.
Yama; Mukem; Jermstippa rsert (2019)	Análise do efeito mediador da cultura organizacional na relação entre gestão da qualidade total, orientada para o empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. · Apresenta variáveis do GQ que podem ser utilizadas no estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda técnicas do SGQ; · Não estabelece fatores responsáveis pela mensuração da relação.
	Identificação e o	<ul style="list-style-type: none"> · CO como um fator catalisador de diferentes realidades na 	<ul style="list-style-type: none"> · Não aborda técnicas do SGQ; · Não estabelece fatores

Sousa (2019)	entendimento das dimensões da cultura organizacional e sua relação com as práticas de gestão da qualidade no setor hospitalar.	implementação do SGQ. <ul style="list-style-type: none"> · Apresenta variáveis da CO que podem ser utilizadas na elaboração do modelo. · Apresenta variáveis do GQ que podem ser utilizadas no estudo. · Abordagem por métodos quantitativos e qualitativos 	responsáveis pela mensuração da relação. <ul style="list-style-type: none"> · Não leva em consideração a necessidade de diferentes características culturais para atender as especificações da GQ.
--------------	--	--	---

Nota: (CO) Cultura organizacional; (SGQ) Sistema de gestão da qualidade e (TQM) Gestão da qualidade total.

Fonte: Autoria própria (p. 91 - 97)

Com a análise dos pontos fortes, obtiveram-se variáveis importantes, tanto da cultura organizacional quanto da gestão da qualidade que foram utilizadas no estudo, assim como para abordar os temas com uma visão analítica. Como ponto de originalidade da pesquisa foi observado que a maioria dos estudos atuaram com apenas o elemento *soft* da qualidade e apenas o estudo de Gambi *et al.* (2013) atuou com o elemento *Hard*.

Handfield *et al.* (1999) e Zu-Xingxing (2009) afirmam que considerar este relacionamento é importante, uma vez que essas técnicas podem afetar várias dimensões do desempenho da organização, devido principalmente ao fato de tangibilidade. Porém, nenhum dos estudos atuou com ambos os elementos (Gap 01).

Constatou também que o principal foco dos estudos analisados é em tipificar a cultura organizacional existente em instituições com selos de qualidade. Limitando o estudo de relação, sem levar em consideração que uma organização pode possuir em seu ambiente mais de que um tipo de cultura, em uma abordagem de visão pluralista.

A análise também permitiu evidenciar, que não se é estabelecido na literatura quais os fatores responsáveis pela relação das características dos elementos da qualidade com as variáveis dos tipos de culturas (Gap 02). E por fim, não se evidencia a existência de uma ferramenta capaz de mensurar quantitativamente o nível de relação ou interferência entre os temas (Gap 03). Todos estes itens evidenciados compõem a originalidade deste estudo e foi apresentado no item 1.6.

A realização de uma análise dos artigos obtidos, com o objetivo de quantificar as informações existentes e fornecer as características destas publicações foi realizada. A primeira análise foi baseada na quantificação temporal do portfólio bibliográfico final.

Os primeiros artigos encontrados na literatura foram no ano de 1993 com 4 publicações, o ano que apresentou maior número de publicações foi o de 2015 com 6 publicações, também se verificou que 62% dos artigos foram publicados no tempo menor que 10 anos.

Em relação à relevância dos periódicos encontrados no portfólio. O quadro 14 demonstra a classificação dos 10 primeiros periódicos que apresentam um maior fator de impacto (JCR).

Quadro 14: Classificação dos periódicos baseados no seu fator de impacto

Classificação	Periódico
1	Journal of the American Medical Directors Association
2	International Journal of Nursing Studies
3	Quality and Safety in Health Care
4	Medical Care
5	Quality in Health Care
6	International journal for quality in health care
7	International Journal of Services and Standards
8	International Journal of Operations & Production Management
9	Technovation
10	BMC health services research

Fonte: Autoria própria

O estudo verificou os artigos individualmente para encontrar o número de citações. O número de citações contribuí significativamente para averiguar seu nível de importância em relação à construção de novos estudos.

O quadro 15 contém a caracterização dos estudos mais citados presentes no portfólio bruto obtido.

Quadro 15: Relação dos Artigos de periódicos com maiores citações

ARTIGO/ PERIÓDICO	AUTOR	ANO	NÚMERO DE CITAÇÕES
Organisational culture and quality of	Davies, H.T.O.; Nutley,	2000	575

health care. Quality in Health Care	S.M.; Mannion, R.		
Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. Total Quality Management Magazine	Dahlgaard, Jens J.; Dahlgaard-Park, Su Mi	2006	526
Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients. Medical Care	Shortell, S.M.; Jones, R.H.; Rademaker, A.W.; Gillies, R.R.; Dranove, D.S.; Hughes, E.F.X.; Budetti, P.P.; Reynolds, K.S.E.; Huang, C. F.	2000	298
The relationship between total quality management practices and organizational culture. International Journal of Operations and Production Management	Prajogo, D.I.; McDermott, C.M.	2005	275
Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. Technovation	Irani, Zahir.; Beskese, Ahmet.; Love, Peter E.D. P.E.D.	2004	221

Fonte: Autoria própria

O Levantamento possibilita a visualização dos 5 artigos mais citados do portfólio encontrado nessa pesquisa. Com a delimitação e análise do portfólio bibliográfico as demais etapas da metodologia puderam ser realizadas.

Com a delimitação do portfólio bibliográfico, através de uma revisão sistematizada, abordou as principais dimensões e variáveis relacionadas aos temas de interesse, sendo capaz de suprir as necessidades bibliográficas do estudo e principalmente auxiliar o desenvolvimento dos passos seguintes.

4.2 FATORES CONTEXTUAIS RESPONSÁVEIS PELA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A GESTÃO DA QUALIDADE

A determinação dos Fatores Contextuais de mensuração foi realizada a partir das dimensões abordadas nos modelos de cultura organizacional, encontrados na revisão bibliográfica sistematizada, do agrupamento conceitual das dimensões encontradas e da validação estatística de confiabilidade.

Deste modo, uma análise crítica dos modelos de mensuração culturais delimitados na análise do portfólio bruto da pesquisa foi realizada. Com o objetivo de apresentar os principais métodos de análise e o entendimento de seus principais objetivos.

O Quadro 16 apresenta a análise crítica realizada nos modelos de mensuração cultural, encontrados na revisão sistemática.

Quadro 16: Análise dos modelos culturais encontrados na busca da literatura bibliográfica

Modelo	Objetivo	Mensuração	Análise
Hofstede (1991)	Identificar os valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional	24 questões abordando as 4 dimensões culturais. Escala <i>Likert</i> de importância. Método de análise multivariada	O foco da abordagem envolve diferenças transculturais para países distintos, enfatizando a cultura nacional.
Cameron (1991)	Identificar os aspectos culturais dominantes na organização.	Análise ipsativa na distribuição de 100 pontos nas opções de respostas que representam 3 dimensões culturais.	Fornecer uma medida quantitativa da ênfase dada pela organização aos diferentes aspectos dos tipos de cultura.
Cameron e Quinn (1999)	Caracterizar diferentes tipos de cultura organizacional de acordo com suas características dominantes	Análise ipsativa na divisão de 100 pontos em diferentes cenários culturais, estes cenários são baseados em duas dimensões de foco organizacional. E o questionário é elaborado de acordo com 5 dimensões culturais.	Modelo explicativo que se baseia nos valores competitivos culturais, permitindo a identificação da cultura organizacional a partir da orientação para dentro ou fora da organização e a para a flexibilidade ou o controle.
Denison (2000)	Mapear as culturas organizacionais básicas existentes	Modelo teórico de cultura com uma análise em dois eixos, um focado na centralização do poder e o outro no tipo de controle, através da abordagem por 4 dimensões culturais.	O modelo analisa o comportamento do grupo, sobre a cultura organizacional e eficácia da organização, levando em consideração os níveis hierárquicos.
Robbins (2005)	Analisar a essência cultural da organização através dos preceitos que a organização tem sua cultura e que está se modificando ao longo do tempo.	Análise em dois eixos (um focado na centralização do poder e o outro no tipo de controle) através da abordagem por 7 dimensões.	Parte da premissa que a análise da cultura dominante da organização é exposta apenas pelos valores compartilhados pelos membros que compõem a organização.
Cameron e Quinn (2006)	Diagnosticar as dimensões da cultura de uma organização em dois momentos distintos, o atual ("o que a organização é") e o desejado ("o que gostaria que a organização fosse).	Análise ipsativa através da distribuição de 100 pontos pelas alternativas, dando mais pontos à(s) que se assemelha(m) mais à organização. Através da abordagem de 6 dimensões culturais.	Tipologia Cultural baseada em uma metodologia quantitativa que parte da definição de duas dimensões opostas que apresentam os indicadores de eficácia da organização.
Schein (2009)	Analisar o funcionamento da dinâmica de forças culturais em nível mais profundo do	Através da abordagem de 3 dimensões relacionadas, a níveis visíveis ao colaborador. Análise de escala tipo <i>Likert</i> .	Modelo de tipologias Intraorganizacionais, apresentando a cultura organizacional como resultado da dinâmica de gestão

	que a realidade manifesta.		organizacional.
Chen <i>et al.</i> (2013)	Desenvolvida para avaliar e cultivar uma cultura voltada para a gestão da qualidade	Abordagem da cultura organizacional através de 3 dimensões culturais do modelo de Schein (2009). Análise através de um questionário de escala tipo <i>Likert</i>	A abordagem apresenta uma estrutura conceitual para explicar os diferentes níveis em que a cultura de qualidade em uma organização pode ser criada e analisada. Modelo voltado para organizações com selos de qualidade, verificando se os princípios culturais estão de acordo com os princípios de uma cultura de qualidade.

Fonte: Autoria própria (p. 100 - 101)

Em análise verifica-se um forte senso comum com a utilização dos modelos de Cameron e Hofstede, como propulsores da cultura organizacional. Exaltando a filosofia que a cultura é algo que a organização “tem” e com isso pode ser múltável.

Através desta análise verificou-se a presença de dimensões culturais distintas e igualitárias abordadas pelos modelos, além da predominância dos objetivos serem para tipificar ou estabelecer uma característica dominante da cultura organizacional nas organizações.

Observando os objetivos dos modelos citados e relacionando com o objetivo da pesquisa, apenas o modelo de Chen *et al.* (2013) tem uma relação com a gestão da qualidade. O autor abordou a criação de uma cultura de qualidade, voltado para o entrelaçamento dos princípios culturais e de qualidade.

Realizada a análise dos modelos culturais presentes na literatura foi extraída as suas dimensões. Foi delimitado um total de 8 modelos e 27 dimensões culturais. O Quadro 17 contém a conceitualização das dimensões utilizadas pelos modelos de cultura organizacional, presentes na literatura estudada.

Nota-se no quadro que algumas dimensões foram agrupadas como uma única dimensão, como é o caso das dimensões Caráter geral, Valores, Característica dominante, Valores e crenças. Isso aconteceu por evidenciar nos seus conceitos uma semelhança objetiva, e assim julgou-se por realizar o agrupamento.

Quadro 17: Dimensões de mensuração da Cultura organizacional

Dimensões	Modelos	Conceito
Caráter geral/Valores/Característica dominante/Valores e crenças	Cameron e Quinn (1999); Hofstede (2001); Cameron e Quinn (2006); Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013).	Abordada pelo conceito de valor, a crença ou aquilo que a organização mais presa em sua instituição, são invisíveis até que eles se tornem evidentes no comportamento.
Estilo de Liderança/Liderança organizacional	Cameron e Quinn (1999); Cameron e Quinn (2006).	Parte do princípio do perfil de liderança que os gestores da organização possuem.
Cola organizacional/vínculo organizacional	Cameron e Quinn (1999); (Cameron e Quinn, 2006)	Fator que “Liga” as pessoas à organização.
Ênfase estratégica	Cameron e Quinn (1999); (Cameron e Quinn, 2006)	Como a organização opera para alcançar seus objetivos e determinam quais são esses objetivos.
Sistema de recompensa	Cameron e Quinn (1999)	Mecanismos utilizados pelas organizações para recompensar seus funcionários, atuando assim como uma declaração de valores organizacionais, crenças e normas.
Crítérios de sucesso	(Cameron e Quinn, 2006)	Identifica quais os indicadores adotados para se definir o sucesso organizacional e o que deve ser recompensado e celebrado.
Gestão de empregados	(Cameron e Quinn, 2006)	Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como os empregados são geridos.
Suposições subjacentes	Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013)	Representam o nível mais profundo da organização, significa o que foi assumido como verdadeiro para o grupo. Determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam.
Artefatos	Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013)	Compreende os fenômenos que são sentidos ou visíveis, são as coisas concretas que se é possível sentir em uma organização.
Distância de poder	Hofstede (1991)	Define o quanto a sociedade organizacional aceita a distribuição desigual de poder.
Individualismo versus coletivismo	Hofstede (1991)	Indica se uma organização se caracteriza por laços individuais firmes somente em si mesmo ou se há integração entre os indivíduos.
Masculinidade versus feminilidade	Hofstede (1991)	Dizem respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos como agressividade, ambição ou femininos como cooperação, modéstia e qualidade de vida.
Evitar incerteza	Hofstede (1991)	Expressa o grau de ameaça percebida e vinculada por membros da organização em situações inesperadas ou

		incertas
Missão	Denison (2000)	É a razão de ser de uma organização, define quem ela é juntamente ao seu propósito e à finalidade de sua existência por meio de seus valores e visão.
Adaptabilidade	Denison (2000)	A integração interna e a adaptabilidade externa são o foco dessas organizações, aprender com seus erros e com isso desenvolver mudanças.
Envolvimento	Denison (2000)	Funcionários envolvidos em decisões e tarefas do dia a dia.
Consistência	Denison (2000)	Esses sistemas de controle implícitos e intangíveis baseados em valores internalizados. Baseado em sistemas comuns de opiniões, valores e símbolos compreendidos pelos membros da organização.
Símbolo	Hofstede (2001)	Palavras, gestos, quadros, objetos que carregam um significado particular dentro da cultura.
Heróis	Hofstede (2001)	Pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura que servem de modelo de comportamento.
Rituais	Hofstede (2001)	Atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura.
Inovação e assunção de riscos	Robbins (2002)	Grau em que os funcionários são estimulados e assumem riscos.
Atenção aos detalhes	Robbins (2002)	O grau em que demonstram precisão análise e atenção aos detalhes.
Orientação para resultados.	Robbins (2002)	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos produtivos.
Orientação para as pessoas	Robbins (2002)	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para a equipe.	Robbins (2002)	O grau em as atividades de trabalho é organizado, mas em termos de equipes do que de indivíduos.
Agressividade.	Robbins (2002)	Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
Estabilidade	Robbins (2002)	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção da situação atual das coisas em contraste ao crescimento.

Fonte: Autoria própria (p. 102 - 103)

Com as informações do quadro, evidencia-se 27 dimensões diferentes utilizadas pelos modelos culturais abordados neste estudo. Porém percebeu-se a necessidade de estabelecer uma variável independente, não encontrada nos modelos estudados. A dimensão Desenvolvimento Humano, que aborda a questão de como o ser humano é compreendido, potencializado e envolvido na tomada de

decisões, no planejamento a curto e longo prazo. Resultando desta maneira em 28 dimensões culturais levantadas neste estudo.

De acordo com Biase; Rocha (2007); Horta *et al.* (2012) e Demo *et al.* (2017) diante do advento da era do conhecimento e das inovações tecnológicas, desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade das organizações do mundo contemporâneo. Não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos defrontamos, mas também por ser o caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência e sustentabilidade organizacional.

O que difere da dimensão Gestão de empregados utilizada por outros modelos onde se caracteriza na utilização do empregado como recurso gerível, o foco é realizar a tarefa com maior potencial possível ao contrário do Desenvolvimento humano que o foco é o empregado trabalhar com seu maior potencial.

Após a delimitação das dimensões culturais utilizadas pelos modelos abordados, foi realizada a determinação dos Fatores Contextuais através do agrupamento das dimensões de acordo com a proximidade das características objetivas. E baseando-se nas dimensões os Fatores Contextuais estabelecidos são: Valores Organizacionais; Vínculo Institucional; Estilo de Liderança; Foco Estratégico; e Gestão do Capital Humano. O quadro 18 apresenta os Fatores Contextuais, característica conceitual e o resultado do agrupamento das dimensões culturais.

Quadro 18: Determinação dos fatores contextuais de mensuração

Fatores Contextuais	Característica	Dimensões
Valores organizacionais	Abordada pelos valores que predominam a organização, são invisíveis e moldam o comportamento dos funcionários, determinando como os membros do grupo agem.	Suposições subjacentes; Artefatos; Caráter geral; Missão; Características dominantes; Consistência; Valores e Crenças, Agressividade.
Vínculo institucional	É o fator que vincula as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas por membros da organização.	Vínculo organizacional; Cola organizacional; Símbolos; Evitar incerteza; Estabilidade.
Estilo de Liderança	Determina o perfil de liderança dos gestores da organização	Perfil de liderança; Distância de poder; Heróis; Orientação para a equipe; liderança organizacional.
Foco	Como a empresa planeja e opera para alcançar objetivos, identificando	Crítérios de sucesso; Individualismo versus coletivismo; Masculinidade versus feminilidade; Ênfase estratégica; Rituais;

estratégico	indicadores para alavancar o sucesso.	Adaptabilidade; Orientação para resultados; Atenção ao detalhe.
Gestão do capital humano	Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como o ser humano é compreendido e potencializado.	Sistema de recompensa; Gestão de empregados; Envolvimento; Gestão de conflito; Desenvolvimento humano; Assunção de riscos; Orientação para as pessoas.

Fonte: Autoria própria

Para validar a confiabilidade deste agrupamento das dimensões, utilizou-se dos testes estatísticos Coeficiente de Concordância de Kappa. Este tipo de teste compara o resultado dos participantes com o padrão estabelecidos e demonstra o grau de confiabilidade entre as respostas. Neste caso, o teste foi realizado comparando a confiabilidade do agrupamento das dimensões pelos especialistas, com o agrupamento realizado nesta pesquisa.

O teste foi aplicado para 12 especialistas da área de gestão de pessoas, com conhecimentos teóricos em cultura organizacional. E assim, os resultados foram tabulados e apresentados individualmente para cada participante através da média para o teste Kappa.

A Tabela 2 representa os resultados do teste Kappa para a validação do estabelecimento dos Fatores Contextuais de mensuração.

Tabela 2: Resultados da aplicação do teste Kappa e IVC

Kappa Geral	Kappa individual				
	Valores Organizacionais	Vínculo Institucional	Estilo de Liderança	Foco estratégico	Gestão do Capital Humano
0,93	0,93	0,92	0,90	0,96	0,96

Fonte: Autoria

Os cálculos foram realizados utilizando o programa *Real Statistics Resource Pack*, para Excel. O cálculo de *Kappa* é realizado com a fórmula indicada por Fleiss (1981) e em relação ao teste de confiabilidade das variáveis obteve-se um índice de *kappa* geral de 0,93 no Intervalo de 95% de confiança, validando a construção do constructo.

O Kappa geral é a média do resultado do teste para cada fator, segundo Landis; Kock (1977), Kappa a partir de 0,8 apresenta uma alta concordância,

caracterizando uma validação, o mesmo padrão utilizado por Benedetti *et al.* (2007) e Souza *et al.* (2011).

4.3 MODELO TEÓRICO DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM OS ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

O modelo teórico é obtido através da relação entre as Características Específicas de Qualidade (CEQ) dos elementos *Soft* e *Hard* de Gestão da Qualidade determinado para a análise deste estudo, com as Variáveis Culturais Distintas (VCD) dos tipos de Cultura Organizacional.

4.3.1 Determinação das Características Específicas de Qualidade (CEQs) dos elementos *Soft* e *Hard*

A determinação é realizada através do levantamento bibliográfico sobre gestão da qualidade, a delimitação dos elementos *Soft* e *Hard* que se deseja estudar, a conceitualização objetiva de efetividade dos elementos e por fim, a extração dos CEQs utilizando os Fatores Contextuais.

Abordando a literatura, destaca-se a falta de uma padronização na nomenclatura de alguns elementos de Gestão da Qualidade, dificultando a distinção, fato este também evidenciado por Gambi *et al.* (2013). Essas dificuldades na padronização podem ser explicadas, já que estudos sobre a gestão da qualidade ao nível de elementos *soft* implicam em considerar principalmente os elementos sociais da qualidade, que são os mais difíceis de serem definidos e medidos.

Com análise do portfólio literário delimitou-se nesta pesquisa cinco modelos de gestão da qualidade (EFQM, ISO 9001, MBNQA, PNQ e Seis Sigma) e vinte e um elementos *Soft* (Quadro 10). Com o intuito de evitar possíveis contradições ou superposições de conceitos semelhantes, limitando neste trabalho os elementos *soft* abordados em comum em pelo menos três modelos de Gestão da Qualidade.

Definindo para este estudo os elementos: Medição de dados da qualidade; Gestão de processo; Liderança; Planejamento estratégico; Foco no cliente e Gestão de recursos humanos.

O Quadro 19 contém os elementos *Soft* a serem utilizados nesta pesquisa, os modelos de gestão que abordam estes elementos, os autores que entendem a importância do mesmo em um programa de qualidade, e suas respectivas características.

Quadro 19: Elementos *Soft* da gestão da qualidade utilizados no estudo

Elemento <i>Soft</i>	Modelos presentes	Autores	CEQs
Gestão dos processos	EFQM ISO 9001 MBNQA PNQ Seis Sigma	Ahire e Dreyfus, (2000); Prajogo; McDermott (2005); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015); Willar <i>et al.</i> (2016).	Devido a sua natureza mais técnica, regrada, controlado e com a obtenção de dados quantitativos precisos, permite que a empresa conceda e desenvolva produtos e processos íntegros.
Liderança	EFQM ISO 9001 MBNQA PNQ	Prajogo; McDermott (2005); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015); Mahl, <i>et al.</i> (2015); Willar <i>et al.</i> (2016).	O aprimoramento do desempenho dos funcionários é determinado pela orientação das gerências, estas com visão padronizada e viável, sabendo lidar com as diferenças, direcionar as atividades e impulsionar a equipe, melhorando as atividades organizacionais.
Recursos humanos	EFQM MBNQA PNQ	Handfield <i>et al.</i> (1999); Sousa e Voss (2002); Prajogo; McDermott (2005); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Mahl <i>et al.</i> (2015).	O desempenho das empresas pode ser efetivamente predito pelas relações de gerir dos empregados, incluindo a capacitação de maneira previsível, controlado, a remuneração adequada e o trabalho inclusivo para todos.
Foco no cliente	ISO 9001 MBNQA PNQ	Sousa; Voss (2002); Prajogo; McDermott (2005), Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015); Mahl <i>et al.</i> (2015).	A gestão eficaz do relacionamento com o cliente possui a vantagem competitiva baseada na interação e na reciprocidade, visando atender as necessidades dos clientes, com aspectos inovadores, para as organizações com este foco buscam a superioridade no mercado.
Planejamento estratégico	EFQM MBNQA PNQ	Juran (1988); Handfield; Jayaram; Ghosh (1999); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Fonseca (2015).	Conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos definidos para contextualizar e delimitar metas empresariais, o empreendimento de ações competitivas, a produtividade na mobilização de recursos e a tomada de decisões, objetivando a consecução do funcionamento e sucesso organizacional.
Medição dados da qualidade	ISO 9001 MBNQA PNQ	Sousa; Voss (2002); Lee <i>et al.</i> (2003); Prajogo; McDermott (2005); Joo Jung <i>et al.</i> (2008); Sousa <i>et al.</i> (2011); Kleijnen <i>et al.</i> (2014); Mahl <i>et al.</i>	Métodos que demonstram através de padrões a situação de algo mensurável. A utilização da medição de dados de qualidade e de sistemas de relatórios torna a organização mais eficiente e com padrões claros, ambiente de aspecto controlado, com foco no monitoramento e

		(2015)	garantia do bom funcionamento dos processos.
--	--	--------	--

Fonte: Autoria própria

Em relação à análise da literatura para o elemento *Hard*, evidenciou-se a existência de diversos elementos passíveis de utilização, algumas destes citados no quadro 11. Porém, a quantidade existente na literatura e a presença de semelhanças objetiva dos elementos acaba dificultando um levantamento, fato este também evidenciado por Gambi *et al.* (2013).

Como que para o alcançar o objetivo do estudo, o levantamento de todos os elementos *Hard* existentes não é algo que constrói a ferramenta e sim algo que se deseja analisar. Foi utilizada para melhor compreensão e abrangência destes elementos, uma categorização através da caracterização realizada por Flynn, Schroeder; Sakakibara (1995), utilizada por Ahire, Golhar; Waller (1996); Naor *et al.* (2008) e Zu, Robbins; Fredendall (2010), que baseia na categorização por semelhança de objetivo.

Esta categorização estabelece quatro grupos distintos de elementos *Hard*, são eles, Estabelecimento de Metas (EM); Melhoria Contínua (MC); Medição (MD) e Prevenção de Falhas e Controle (PFC), categorizados no Quadro 20.

Quadro 20: Categorização das técnicas do elemento *hard* de gestão da qualidade

Grupos de elementos <i>Hard</i> da qualidade	Elementos	CEQS
Estabelecimento de Metas (EM)	QFD, <i>benchmarking</i> . PDCA, <i>Balanced score card</i> .	Elementos que enfatizam o desenvolvimento de produtos e processos baseados nas melhores práticas e nas necessidades e desejos dos consumidores. Úteis para auxiliar a organização no estabelecimento de metas que direcionam a melhores resultados.
Melhoria Contínua (MC)	<i>Brainstorming</i> , evento <i>kaizen</i> , ferramentas da qualidade, 5S.	Elementos orientados para as pessoas e auxiliam os funcionários a usarem seus conhecimentos de forma efetiva dando suporte à melhoria contínua. Enfatizam abertura e participação, contribuindo para o envolvimento das pessoas.

Medição (MD)	Indicadores de desempenho da qualidade, CEP, informações visuais da qualidade, histogramas.	Elementos relacionados à medição de índices da qualidade e fornecem informações sobre a qualidade das atividades de manufatura. Auxiliam a organização na tomada de ações rápidas baseando-se em dados, além de promover o alinhamento para o alcance de metas da qualidade.
Prevenção de Falhas e Controle (PFC)	Técnicas estatísticas, diagrama de causa e efeito, FMEA, dispositivos a prova de erros, <i>Poka yoke</i> , manutenção preventiva.	Elementos com o objetivo identificar e gerar informações úteis sobre possíveis causas de variações na qualidade da produção, e prevenir a ocorrência de defeitos no processo de manufatura. Contribuem para um fluxo produtivo estável e controlado.

Fonte: Autoria própria

A determinação dos CEQs dos elementos *Soft* e *Hard* é um passo importante, pois estabelece os elementos que irão compor o sistema de qualidade, para a análise e construção da ferramenta e também possibilita a realização da relação propriamente dita entre as características específicas dos tipos culturais com os requisitos dos elementos da qualidade.

4.3.2 Variáveis Culturais Distintas

As Variáveis Culturais Distintas (VDC) são obtidas através da análise da literatura, levantamento e conceitualização dos diferentes tipos culturais e as respectivas caracterizações através dos Fatores Contextuais estabelecidos no item 3.3.

Para a conceitualização da Cultura Organizacional adotou-se o modelo *Competing Values Framework* (QUINN e ROHRBAUGH, 1981, 1983). Este modelo é um guia para melhorar a eficácia organizacional e para facilitar a mudança cultural dentro de uma organização. Possuindo uma tipologia amplamente aceita de culturas organizacionais, usada em estudos empíricos (CAMERON; QUINN, 2006; ZU; ROBBINS; FREDENDALL, 2010; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012; FONSECA, 2015; WILLAR *et al.* 2016).

Desta maneira as VCDs foram criadas a partir da conceitualização dos 4 tipos de culturas organizacionais presentes no modelo *Competing Values Framework* (Grupo, Racional, Hierárquica e Desenvolvimento).

Segundo Cameron; Quinn (2006); Gimenez-espín *et al.* (2012) e Gambi *et al.* (2013), a cultura Desenvolvimento favorece a flexibilidade e seus objetivos incluem criatividade, tomada de risco, individualidade e iniciativa. A cultura de Grupo é baseada em como a organização age como uma família, promovendo o trabalho em equipe, o compromisso e envolvimento.

Já a cultura Racional busca uma perspectiva externa que permita diferenciá-la dos concorrentes, destinada a produzir um líder de mercado, atingindo seus objetivos de competitividade e produtividade. E a cultura Hierárquica baseia-se como características o grande número de padrões e regras com o objetivo de alcançar eficiência, padronização de processos e produtos.

O Quadro 21 apresenta as VCDs resultantes da caracterização de cada tipo de cultura organizacional, mensurada através dos fatores contextuais.

Quadro 21: Caracterização dos tipos de cultura organizacional

<i>Tipo de cultura organizacional</i>		
Fatores contextuais	Grupo	Desenvolvimento
1. Valores organizacionais	VCD1.1: Participação; VCD1.2: Trabalho em equipe; VCD1.3: Coesão; VCD1.4: Senso de família.	VCD1.5: Criatividade; VCD1.6: Empreendedorismo; VCD1.7: Individualismo; VCD1.8: Dinamismo.
	Hierárquica	Racional
	VCD1.9: Ordem; VCD1.10: Regras e regulamentações; VCD1.11: Padronização; VCD1.12: Eficiência.	VCD1.13: Competição; VCD1.14: Alcance dos objetivos; VCD1.15: Produtividade.
2. Estilo de Liderança	Grupo	Desenvolvimento
	VCD2.1: Mentor; VCD2.2: Facilitador; VCD2.3: Figura paterna.	VCD2.4: Empreendedor; VCD2.5: Inovador; VCD2.6: Tomador de risco.
	Hierárquica	Racional
	VCD2.7: Coordenador; VCD2.8: Organizador; VCD2.9: Administrador.	VCD2.10: Decisiva; VCD2.11: Produtiva; VCD2.13: Orientada para a realização.
3. Vínculo	Grupo	Desenvolvimento
	VCD3.1: Fidelidade; VCD3.2: Tradição; VCD3.3: Coesão	VCD3.4: Empreendedorismo; VCD3.5: Flexibilidade; VCD3.6: Tomada de risco.

institucional	interpessoal.		
	Hierárquica		Racional
	VCD3.7: Regras e procedimentos; VCD3.8: Expectativas claras; VCD3.9: Políticas internas.		VCD3.10: Objetividade; VCD3.11: Produtividade; VCD3.12: Competitividade
4. Foco estratégico	Grupo		Desenvolvimento
	VCD4.1: Recursos humanos desenvolvidos; VCD4.2: Comprometimento; VCD4.3: Moral.		VCD4.4: Recursos para inovação.
	Hierárquica		Racional
	VCD4.5: Estabilidade; VCD4.6: Previsibilidade; VCD4.7: Bom funcionamento.		VCD4.8: Vantagem competitiva; VCD4.9: Superioridade no mercado.
5. Gestão do Capital Humano	Grupo		Desenvolvimento
	VCD5.1: Ambiente participativo; VCD5.2: Ambiente de trabalho em equipe.		VCD5.3: Incentiva a proeminência; VCD5.4: Incentiva o dinamismo.
	Hierárquica		Racional
	VCD5.5: Ambiente controlado; VCD5.6: Ambiente previsível; VCD5.7: Decisão centralizada.		VCD5.8: Ambiente individualizado; VCD5.9: Orientado para a competição.

Fonte: Autoria própria

As VCDS representam a descrição da distinção entre os diferentes tipos de culturas organizacionais. Relembrando que estes tipos culturais passam de perfis mais controladores e outros flexíveis, com foco no processo interno e outros no mercado externo. A caracterização pelos fatores também evidencia o perfil do ambiente de trabalho, do tipo de gestão, do foco estratégico da instituição e do foco potencializados dos colaboradores.

A caracterização dos tipos culturais através dos fatores de mensuração tem como objetivo estabelecer as características culturais distintas para realização do passo 03, assim como dar suporte e variáveis para o desenvolvimento da ferramenta (Questionário).

4.3.3 Análise da Relação Entre a Cultura Organizacional e os Elementos da Gestão da Qualidade

A análise de relação entre a cultura organizacional e os elementos da gestão da qualidade é realizada utilizando critérios de afinidade entre as Variáveis Culturais

Distintas (VCD) com as Características Específicas da Qualidade (CEQ). Em outras palavras, detectando quais características culturais representadas pelas VCDs melhor atendem as necessidades de gestão, de determinado elemento da qualidade (Soft e/ou Hard) representado pelos CEQs.

O procedimento pode ser evidenciado na Figura 5 deste estudo, onde apresenta os passos necessários para elaboração da relação entre os temas (passo 03 da metodologia). A abordagem demonstra qual o tipo cultural que está relacionado com um determinado elemento e qual é o fator contextual responsável por esta relação.

O quadro 22 dispõe da síntese da relação dos elementos *soft* (estabelecidos no item 4.3.1), através dos fatores de mensuração (item 4.2) com um tipo de cultura organizacional (item 4.3.2).

Quadro 22: Análise da relação de cada elemento soft através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional

Fatores de Mensuração					
Elemento soft	Valores organizacionais	Estilo de Liderança	Vínculo institucional	Foco estratégico	Gestão do capital humano
RH	Grupo	Grupo	Hierárquica	Grupo	Hierárquica
PE	Racional	Hierárquica	Racional	Hierárquica	Hierárquica
FC	Racional	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Racional	Desenvolvimento
MD	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
LD	Hierárquica	Hierárquica	Grupo	Grupo	Grupo
GP	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica

Nota: RH (Recursos humanos, PE (Planejamento estratégico), FC (Foco no cliente), MD (Medição de dados da qualidade), LD (Liderança), GP (Gestão de processo).

Fonte: Autoria própria

Utilizando o elemento recursos humanos como exemplo, utilizando como base a conceitualização em CEQ (quadro 19), verifica-se que a relação acontece, através dos fatores Valores Organizacionais, Estilo de Liderança e Foco Estratégico com a cultura Grupo. E através dos fatores Vínculo Institucional e Gestão do Capital Humano, com a cultura Hierárquica. Deste modo, o elemento Recursos Humanos se

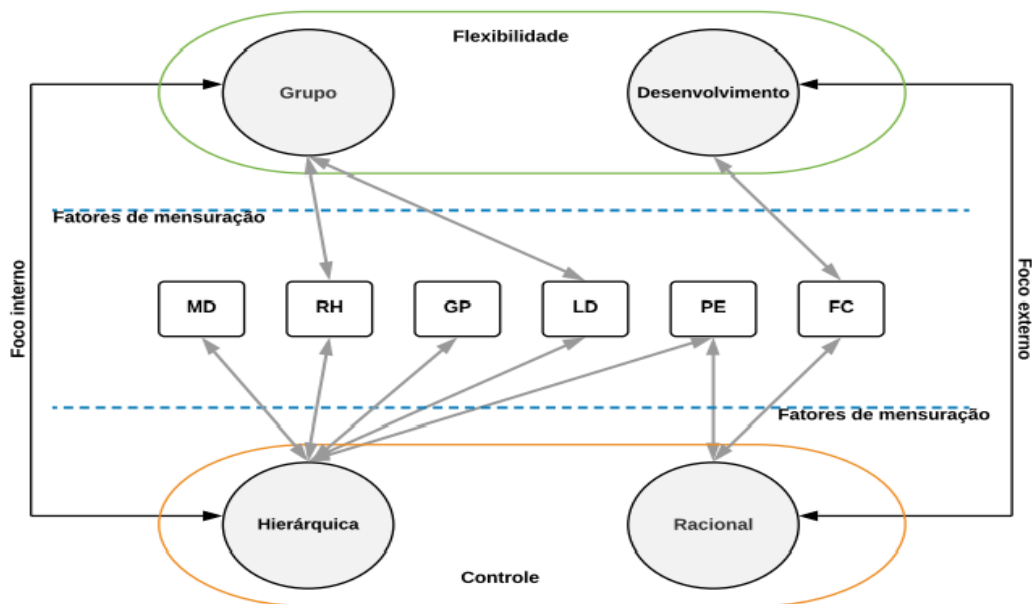
relaciona melhor com as características culturais voltadas para o foco interno de seus processos, buscando uma mescla de flexibilidade e controle em sua gestão.

Analisando os resultados verifica-se que, para este conjunto de elementos *soft* da qualidade, todos os tipos de cultura organizacional foram relacionados com pelo menos um dos elementos citados.

Pode-se concluir que para alcançar uma melhor efetividade dos elementos através de fatores culturais, a organização deve apresentar características culturais de todos os tipos, ou seja, apresentar características que objetivem o controle (Com processos padronizados e políticas definidas) e a flexibilidade (Com abertura para tomada de decisão individual e inovadora), mantendo um foco interno (Colaboradores com senso de família e pertencimento) e externo (Mantendo a produtividade e a competitividade de mercado).

A Figura 8 apresenta o modelo conceitual da relação entre os temas estudados, tendo como base o quadro 21.

Figura 8: Modelo conceitual de relação entre as práticas do elemento *Soft* da gestão da qualidade com os tipos de culturas organizacionais



Fonte: Autoria própria

Através do modelo verifica-se que as culturas Hierárquica e Racional que possuem maior ênfase no controle, obtiveram mais ligações com os elementos *soft* do que as demais culturas com ênfase na flexibilidade, o que difere do estudo de

Gimenez-espin *et al.* (2012) onde seu resultados apontam que a melhor cultura para se implantar um sistema de qualidade é a de Desenvolvimento. Porém, Quinn; Rohrbaugh (1983) e Trivellas; Dargenidou (2009) afirmam que a cultura hierárquica com foco interno e no controle possuem características mais aptas para atender a demanda de um processo de gestão.

Outro ponto levantado é em relação ao foco organizacional, onde quatro práticas (MD, RH, GP, LD) foram relacionadas em culturas que possuem foco interno, Grupo e Hierárquica e duas delas (PE e FC) em culturas com foco externo, Desenvolvimento e Racional. Dessa maneira, a organização deve saber qual é o foco principal de atuação do elemento específico que precisa gerir em sua instituição e possuir características culturais adequadas para aquele foco (Interno ou externo).

Para os grupos de elementos *Hard* estabelecidos neste estudo (Item 4.3.1) o mesmo procedimento de relação foi realizado. E desta forma, o quadro 23 contém o resultado desta relação, onde os elementos *Hard* foram relacionados através dos fatores de mensuração, com um determinado tipo cultural.

Quadro 23: Análise da relação de cada grupo do elemento *hard* através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional

<i>Variáveis mensuração</i>					
Elementos <i>Hard</i>	Valores organizacionais	Estilo de Liderança	Vínculo institucional	Foco estratégico	Gestão do capital humano
Estabelecimento de Metas (EM)	Racional	Desenvolvimento	Racional	Racional	Desenvolvimento
Melhoria Contínua (MC)	Grupo	Desenvolvimento	Grupo	Grupo	Grupo
Técnicas de Medição (MD)	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Prevenção de Falhas e Controle (PFC)	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica

Nota: Estabelecimento de Metas (EM), Melhoria Contínua (MC), Medição (MD) e Prevenção de Falhas e Controle (PFC)

Fonte: Autoria própria

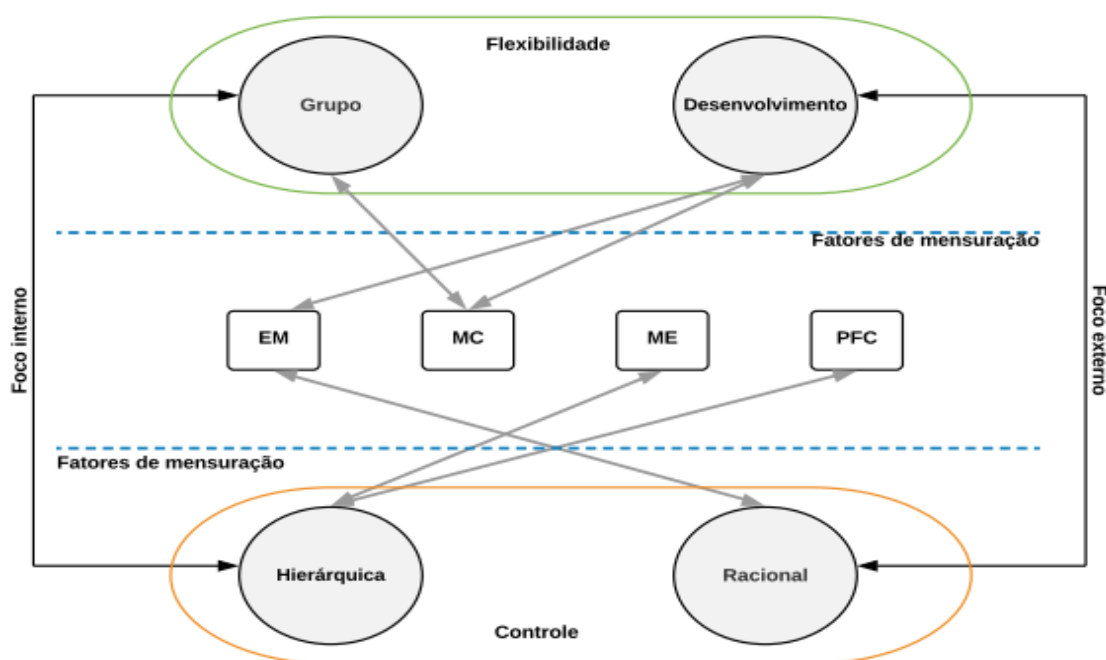
Em relação a estes resultados verifica-se que, assim como os elementos *Soft*, todos os tipos culturais foram relacionados com pelo menos um grupo de elemento

Hard. Evidenciando que cada grupo de elementos necessita de características culturais distintas para alcançar seu maior desempenho.

Vale destacar que para o grupo MD e PFC tem-se a predominância da cultura Hierárquica por todos os fatores de mensuração. Isso se explica devido aos elementos presentes neste grupo possuírem o foco no ambiente interno e necessitarem ou incentivarem o controle do processo, através da padronização e da prevenção.

A Figura 9 ilustra utilizando como base o quadro 21, a relação entre os grupos de elementos *Hard* com seus respectivos tipos culturais, através dos Fatores Contextuais de mensuração.

Figura 9: Modelo teórico de relação da cultura organizacional com as técnicas do elemento *Hard* da gestão da qualidade



Nota: Estabelecimento de Metas (EM), Melhoria Contínua (MC), Medição (MD) e Prevenção de Falhas e Controle (PFC)
Fonte: Autoria própria

Verifica-se que algumas culturas atendem melhor alguns elementos do que outros, no caso desta pesquisa a cultura Hierárquica e de Desenvolvimento demonstraram relação em dois, dos quatro grupos do elemento *Hard* da gestão da qualidade, porém em grupos distintos.

Em contrapartida a cultura Grupo e Racional foram relacionadas apenas com as características presentes do grupo (MC) e (EM) respectivamente. Isso pode ser explicado pela falta de foco externo de alguns elementos (TRIVELLAS; DARGENIDOU, 2009; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012) ou também por conta da flexibilidade, característica de algumas tipos de culturas (AHIRE *et al.* 1996; JIMENEZ-JIMENEZ; MARTINEZ, 2009; GIMENEZ-ESPIN *et al.* 2012).

Com a análise dos resultados da relação entre a cultura organizacional com os elementos *Soft* e *Hard* da gestão da qualidade verifica-se que não existe um tipo de cultura organizacional predominante e que atenda a todos os elementos da qualidade abordados neste estudo.

Autores como Zu; Robbins; Fredendall (2010) e Gimenez-Espin *et al.* (2012) corroboram com essa ideia, ao apontar que, para se obter sucesso na implementação de um sistema de gestão da qualidade é necessário à criação de uma cultura “Mista” que contenha uma orientação híbrida interna e externa, ao mesmo tempo em que a organização dispõem de flexibilidade em seus processos, tem-se o controle.

Para afirmar este resultado encontram-se na literatura duas escolas antagônicas de pensamento sobre a gestão da qualidade: uma que vê a gestão da qualidade de forma unitarista sugerindo que a mesma prospera somente em uma cultura única e simples, orientada para as pessoas, e a outra que vê a gestão da qualidade sob uma visão pluralista que sugere que a mesma poderia prosperar numa heterogeneidade de dimensões culturais (BRIGHT; COOPER, 1993).

A melhor conclusão é que a organização não se pode sustentar com uma cultura organizacional focada em uma única estratégia. Porém, obter essas características culturais é um dos maiores desafios para as organizações, quando se fala de cultura organizacional.

Segundo Mannion *et al.* (2009) a cultura é algo que uma organização “tem”, então é possível criá-la, mudá-la e até mesmo gerenciá-la na busca dos objetivos organizacionais. Desta maneira, é possível a organização dispor de características culturais distintas, através de uma abordagem gerencial, que possam vir a melhorar a efetividade dos elementos de gestão da qualidade.

Surge a necessidade de uma ferramenta capaz de mensurar a situação atual da instituição em relação à presença de variáveis culturais necessárias para a

efetividade dos elementos da qualidade e através dos resultados, identificar suas principais falhas em relação a presença de variáveis culturais distintas.

A próxima etapa do estudo é a delimitação da ferramenta de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos *Soft* e *Hard* da gestão da qualidade, através de base matemática e da extração de conceitos da base teórica.

4.4 FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EFETIVIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE

A construção da ferramenta inicia-se com as Variáveis Culturais Distintas (VCD) estabelecidas neste estudo, seguido pela transcrição das VCDs em perguntas afirmativas, capazes de medir o nível de presença da característica cultural. Ao todo foi elaborado 57 perguntas, divididas nos quatro tipos culturais, dentro dos Fatores Contextuais de mensuração estabelecidos.

A ferramenta é um questionário composto por cinco sessões, que representam os Fatores Contextuais e as sessões são divididas em diferentes tipos de Cultura Organizacional (Grupo, Hierárquica, Racional e Desenvolvimento).

No que tange o Fator Contextual Valores Organizacionais, os valores que predominam e demonstram quem a organização “é” e estes moldam o comportamento dos funcionários; O fator Vínculo Institucional, fator que vincula as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas por membros da organização.

O fator Estilo de Liderança que determina o perfil de liderança dos gestores da organização; O fator foco Estratégico que aborda como a empresa planeja e opera para alcançar objetivos, identificando indicadores para alavancar o sucesso; e por fim, o fator Gestão do Capital Humano que Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como o ser humano é compreendido e potencializado.

O quadro 24 apresenta as perguntas elaboradas neste estudo, para cada fator de mensuração, que compõem a ferramenta.

Quadro 24: Perguntas elaboradas para compor a ferramenta do estudo

Valores organizacionais

Conceito utilizado: Abordam os valores que predominam a organização, aqueles que são invisíveis, gerando uma personalidade à organização e moldam o comportamento dos colaboradores.

Tipo cultural	VCD	Pergunta
Grupo	Participação	1. O incentivo e a valorização à contribuição de todos são valores presentes na organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Trabalho em equipe	2. A união e a valorização do grupo são valores presentes nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Senso de família	3. O comportamento em tratar as pessoas de forma igualitária e de companheirismo, é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Coesão	4. O compartilhamento de valores e de querer fazer parte do grupo é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
Hierárquico	Ordem	5. Seguir à ordem para manter o controle da organização é um valor presente e molda o comportamento dos colaboradores?
	Regras e as regulamentações	6. As regras e as regulamentações são valores presentes na organização e moldam o comportamento dos colaboradores?
	Padronização	7. A padronização como forma de controle das operações é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Eficiência	8. A eficiência na forma de ser competente no que se faz e de forma correta é um valor presente na organização e que molda o comportamento dos colaboradores?
Racional	Competitividade	9. A competição na forma de querer ser o melhor no que se faz é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Alcance dos objetivos	10. A busca por alcançar os objetivos organizacionais é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Produtividade	11. A busca por superar os objetivos e obter os melhores resultados é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores?
Desenvolvimento	Criatividade	12. A abertura para a criatividade como forma de produzir coisas e conhecimentos novos é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Empreendedorismo	13. O incentivo para a busca de inovação e a transformação disto em recursos é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Dinamismo	14. O dinamismo na forma de fazer acontecer, de se diferenciar no mercado é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores?
	Individualismo	15. A valorização da autonomia individual na busca da liberdade, produtividade e satisfação das inclinações naturais é um valor presente nesta organização e molda o comportamento dos colaboradores.

B. Vínculo institucional

Conceito utilizado: É em relação aos fatores que vinculam as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas pelos membros da organização.

Hierárquica	Regras e os procedimentos	1. As regras e os procedimentos estabelecidos são os fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Políticas internas	2. As políticas internas são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Expectativas claras	3. O fato de os colaboradores estarem cientes do que a organização almeja é um fator responsável pelo vínculo destes com a organização.
Grupo	Fidelidade	4. A fidelidade e a consideração são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Tradição	5. A tradição da organização é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Coesão interpessoal	6. A coesão de ideias/valores entre os colaboradores e a organização é um fator responsável pelo vínculo dos primeiros à organização?
Desenvolvimento	Empreendedorismo	7. A busca da organização pelo diferencial é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Flexibilidade	8. A disponibilidade de liberdade para efetuar o trabalho é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Tomada de risco	9. A tendência de a organização arriscar ou apostar em questões diferentes dos habituais são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores à organização?
Racional	Objetividade	10. A clareza e a maneira de alcançar os objetivos organizacionais são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Produtividade	11. Interesse em produzir cada vez mais, mantendo os padrões é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores à organização?
	Competitividade	12. O interesse competitivo em querer se manter ou estar à frente no mercado é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores à organização?
C. Estilo de liderança		
Conceito utilizado: É em relação ao fator que determina o perfil de liderança dos gestores da organização.		
Grupo	Mentor	1. Os gestores desta organização possuem um perfil de mentor, orientando e redirecionando os seus liderados?
	Facilitador	2. Os gestores desta organização possuem um perfil facilitador, possibilitando a construção coletiva de ideias?
	Figura paterna	3. Os gestores desta organização possuem um perfil de exemplo a ser seguido, através da confiança por parte de seus liderados?
Hierárquica	Coordenador	4. O acompanhamento para a garantia da execução das atividades pelos liderados são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores?
	Organizador	5. O estabelecer e organizar as atividades que serão realizadas pelos seus liderados são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores?
	Administrador	6. A administração de seus liderados, com base em seus recursos, para garantir a melhor execução da atividade é um fator presente no perfil de liderança dos gestores?
Desenvolvimento	Tomador de risco	7. Os gestores desta organização possuem um perfil de ousadia em relação à busca da realização ou melhoria das atividades?
	Empreendedor	8. A visão para o futuro, o desejo pela realização são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores?

	Inovador	9. Os gestores desta organização possuem um perfil de incentivar novas ideias para a realização das atividades, quanto para a solução de problemas?
Racional	Decisivo	10. Os gestores desta organização possuem um perfil de decisivo e de autoridade para a realização das atividades, quanto para a solução de problemas?
	Produtivo	11. O estabelecimento de metas, o foco na produtividade são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores?
	Realizador	12. Os gestores desta organização possuem um perfil de “estar pronto” ou de “Fazer acontecer” para a realização das atividades, quanto para a solução de problemas?
D. Foco estratégico		
Conceito utilizado: É o foco estratégico da organização, na busca pelo alcance dos objetivos e na identificação de indicadores que alavancam o sucesso da organização.		
Grupo	Recursos humanos desenvolvidos	1. Os recursos humanos desenvolvidos é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
	Comprometimento	2. O comprometimento de todas as pessoas envolvidas na organização é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
	Moralidade	3. O segmento pela moral, ou seja, da maneira correta de se fazer é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
Hierárquica	Estabilidade	4. Conseguir e manter a estabilidade no mercado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
	Previsibilidade	5. A previsibilidade do processo e o controle de todas as etapas são fatores utilizados para alcançar os objetivos estratégicos?
	Funcionalidade	6. O bom funcionamento da organização garantindo o desempenho esperado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
Racional	Vantagem competitiva	7. A busca ou estar à frente das situações de mercado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
	Superioridade	8. A busca em ser ou se manter como referência no mercado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
Desenvolvimento	Recursos para inovação	9. A busca pelo aprimoramento na capacidade de se obter e capacitar recursos, tanto humano quanto gerencial é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos?
E. Gestão do capital humano		
Conceito utilizado: É em relação às características do ambiente de trabalho e em como o ser humano é compreendido e potencializado na organização.		
Hierárquica	Controlador	1. Está organização utiliza de um ambiente onde os colaboradores participam com ideias e opiniões, porém de forma, controlada e previsível, como um fator potencializador do capital humano?
	Centralizador	2. Está organização utiliza de um ambiente de tomada de decisão centralizada, passando pelo clivo de alguém com maior poder, como um fator potencializador do capital humano?
Grupo	Participativo	3. Um ambiente participativo onde todos podem colaborar é utilizado como um fator potencializador do capital humano?
	Cooperação	4. Um ambiente de trabalho em equipe e cooperação onde todos contribuem com alguma coisa para a realização de algo é utilizado como um fator potencializador do capital humano?
	Desenvolvime	5. Está organização utiliza de um ambiente de realização de atividades

	nto coletivo	para o desenvolvimento de um todo, como um fator potencializador do capital humano?
Desenvolvimento	Proeminência	6. Um ambiente de excelência onde apoia e valoriza as atitudes que se sobressaem é utilizado como um fator potencializador do capital humano?
	Dinamismo	7. Um ambiente que incentiva a participação ativa dos funcionários sem se deixar se acomodar em suas atividades é utilizado como um fator potencializador do capital humano?
Racional	Individualista	8. Está organização utiliza de um envolvimento controlado e individualizado, orientado para a realização, no sentido de que cada um deve se preocupar em aperfeiçoar os seus próprios resultados, como um fator potencializador do capital humano?
	Competitivo	9. Um ambiente que incentiva a competição entre os colaboradores, como forma de incentivar o desempenho é utilizado como um fator potencializador do capital humano?

Fonte: Autoria própria (p. 117 - 121)

A ferramenta mensura os dados utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos (1 - Baixíssima existência; 2 - Baixa existência; 3 - Média existência; 4 - Alta existência; e 5 - Altíssima existência). Embora não pareça ser um problema para efeito de uso, os críticos afirmam que esta característica aumenta o nível de complexidade cognitiva da escala, principalmente quando a escala possui muitos pontos (ALLEN *et al.* 2007; DALMORO; VIEIRA, 2013).

Este modelo de questionário dá a vantagem de optar por quais e quantos elementos de gestão da qualidade se deseja avaliar a interferência. Com isso, pode ser utilizado por um número maior de organizações, tanto para organizações com alto grau de complexibilidade do sistema de gestão da qualidade, quanto com nível menor.

A análise de interferência é realizada através da alocação da média aritmética das respostas de cada tipo cultural analisado presentes nas sessões, em níveis de interferência. Classificadas como Alta interferência pontuações média entre 1,0 a 2,33, Média interferência entre 2,34 a 3,66 e Baixa interferência 3,67 a 5,0.

Cálculo de divisão dos níveis para a alocação baseado no estudo de Braga *et al.* (2016):

- Alta interferência (1,0 - 2,33): As empresas mesmo que pertencentes a um ambiente organizacional, não apresentam práticas e ações culturais claras e inseridas no ambiente de trabalho, não estando sendo transmitidas e absorvidos pelos funcionários, caracterizando uma baixa presença.

- Média interferência (2,34 - 3,66): Caracteriza-se com uma média presença de práticas e ações culturais claras e inseridas no ambiente de trabalho. Onde os colaboradores conseguem visualizar a presenças das características culturais (Transmitidas pela organização), porem ainda não são totalmente absorvidas pelos funcionários no seu dia a dia.
- Baixa interferência (3,67 - 5,0): Caracteriza-se com alta presença de práticas e ações culturais claras e inseridas no ambiente de trabalho. Onde os colaboradores conseguem visualizar a presenças das características culturais e são totalmente absorvidas pelos funcionários.

Com a finalidade de explicitar a característica da situação da organização em relação aos resultados de interferência cultural, o quadro 25 contém a caracterização de cada nível de interferência para os cinco Fatores Contextuais de mensuração da ferramenta, dividido nos quatro diferentes tipos de culturas organizacionais.

Quadro 25: Caracterização dos níveis de interferência para cada Fator Contextual

Caracterização dos níveis de interferência				
Fator Contextual	Tipo cultural	Alta interferência	Média interferência	Baixa interferência
		1,00 - 2,33	2,34 - 3,66	3,67 - 5,0
Valores Organizacionais	Grupo	Não transmite e não se vivencia valores do trabalho em grupo, o senso de família e o incentivo a participação de todos.	Transmite-se, porem, não se vivencia valores do trabalho em grupo, o senso de família e o incentivo a participação de todos.	Transmite-se e se vivencia valores do trabalho em grupo, o senso de família e o incentivo a participação de todos.
	Hierárquico	Não transmite e não se vivencia valores de Ordem, regras e regulamentações, claras e padronizadas.	Transmite-se, porem, não se vivencia valores de Ordem, regras e regulamentações, claras e padronizadas.	Transmite-se e se vivencia valores de Ordem, regras e regulamentações, claras e padronizadas.
	Racional	Não transmite e não se vivencia valores de Competição e alcance dos objetivos.	Transmite-se, porem, não se vivencia valores de Competição e alcance dos objetivos.	Transmite-se e se vivencia valores de Competição e alcance dos objetivos.
	Desenvolvimento	Não transmite e não se vivencia valores de Criatividade,	Transmite-se, porem, não se vivencia valores de Criatividade,	Transmite-se e se vivencia valores de Criatividade, empreendedorismo

		empreendedorismo e dinamismo.	empreendedorismo e dinamismo.	e dinamismo.
Vínculo Institucional	Grupo	Não transmite e não se vivencia a fidelidade, tradição, e coesão interpessoal como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia a fidelidade, tradição, e coesão interpessoal como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se e se vivencia a fidelidade, tradição, e coesão interpessoal como fatores que vinculam os colaboradores a organização.
	Hierárquico	Não transmite e não se vivencia as regras, expectativas claras e políticas da organização, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia as regras, expectativas claras e políticas da organização, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se e se vivencia as regras, expectativas claras e políticas da organização, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.
	Racional	Não transmite e não se vivencia a objetividade, produtividade e a competitividade, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia a objetividade, produtividade e a competitividade, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se e se vivencia a objetividade, produtividade e a competitividade, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.
	Desenvolvimento	Não transmite e não se vivencia a flexibilidade, Empreendedorismo, e a tomada de risco, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia a flexibilidade, Empreendedorismo, e a tomada de risco, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.	Transmite-se e se vivencia a flexibilidade, Empreendedorismo, e a tomada de risco, como fatores que vinculam os colaboradores a organização.
Estilo de Liderança	Grupo	Não transmite e não se vivencia um perfil de liderança com característica de mentor, facilitador e de figura paterna entre os gestores da organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia um perfil de liderança com característica de mentor, facilitador e de figura paterna entre os gestores da organização.	Transmite-se e se vivencia um perfil de liderança com característica de mentor, facilitador e de figura paterna entre os gestores da organização.
	Hierárquico	Não transmite e não se vivencia um perfil de liderança com característica de Coordenador, organizador e administrador	Transmite-se, porém, não se vivencia um perfil de liderança com característica de Coordenador, organizador e administrador entre	Transmite-se e se vivencia um perfil de liderança com característica de Coordenador, organizador e administrador entre os gestores da

		entre os gestores da organização.	os gestores da organização.	organização.
	Racional	Não transmite e não se vivencia um perfil de liderança com característica decisiva, produtiva e orientada para a realização entre os gestores da organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia um perfil de liderança com característica decisiva, produtiva e orientada para a realização entre os gestores da organização.	Transmite-se e se vivencia um perfil de liderança com característica decisiva, produtiva e orientada para a realização entre os gestores da organização.
	Desenvolvimento	Não transmite e não se vivencia um perfil de liderança com características empreendedoras, inovadoras e tomador de risco entre os gestores da organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia um perfil de liderança com características empreendedoras, inovadoras e tomador de risco entre os gestores da organização.	Transmite-se e se vivencia um perfil de liderança com características empreendedoras, inovadoras e tomador de risco entre os gestores da organização.
Foco Estratégico	Grupo	Não transmite e não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como recursos humanos desenvolvidos, comprometimento com as pessoas e a moral.	Transmite-se, porém, não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como recursos humanos desenvolvidos, comprometimento com as pessoas e a moral.	Transmite-se e se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como recursos humanos desenvolvidos, comprometimento com as pessoas e a moral.
	Hierárquico	Não transmite e não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como estabilidade organizacional, previsibilidade e o bom funcionamento da organização.	Transmite-se, porém, não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como estabilidade organizacional, previsibilidade e o bom funcionamento da organização.	Transmite-se e se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como estabilidade organizacional, previsibilidade e o bom funcionamento da organização.
	Racional	Não transmite e não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como a vantagem competitiva e superioridade no mercado.	Transmite-se, porém, não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como a vantagem competitiva e superioridade no mercado.	Transmite-se e se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, fatores como a vantagem competitiva e superioridade no mercado.

	Desenvolvimento	Não transmite e não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, planejar e implantar recursos para inovação.	Transmite-se, porem, não se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, planejar e implantar recursos para inovação.	Transmite-se e se vivencia como parte da gestão estratégica da organização, planejar e implantar recursos para inovação.
Gestão do Capital Humano	Grupo	Não transmite e não se vivencia um ambiente participativo e de trabalho em equipe, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se, porem, não se vivencia um ambiente participativo e de trabalho em equipe, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se e se vivencia um ambiente participativo e de trabalho em equipe, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.
	Hierárquico	Não transmite e não se vivencia um ambiente com regras claras, previsível e tomada de decisão centralizada, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se, porem, não se vivencia um ambiente com regras claras, previsível e tomada de decisão centralizada, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se e se vivencia um ambiente com regras claras, previsível e tomada de decisão centralizada, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.
	Racional	Não transmite e não se vivencia um ambiente orientado para a competição, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se, porem, não se vivencia orientado para a competição, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se e se vivencia orientado para a competição, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.
	Desenvolvimento	Não transmite e não se vivencia um ambiente orientado a proeminência e ao dinamismo, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se, porem, não se vivencia um ambiente orientado a proeminência e ao dinamismo, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.	Transmite-se e se vivencia um ambiente orientado a proeminência e ao dinamismo, como forma de compreender e potencializar os colaboradores.

Fonte: Autoria própria (p. 122 - 125)

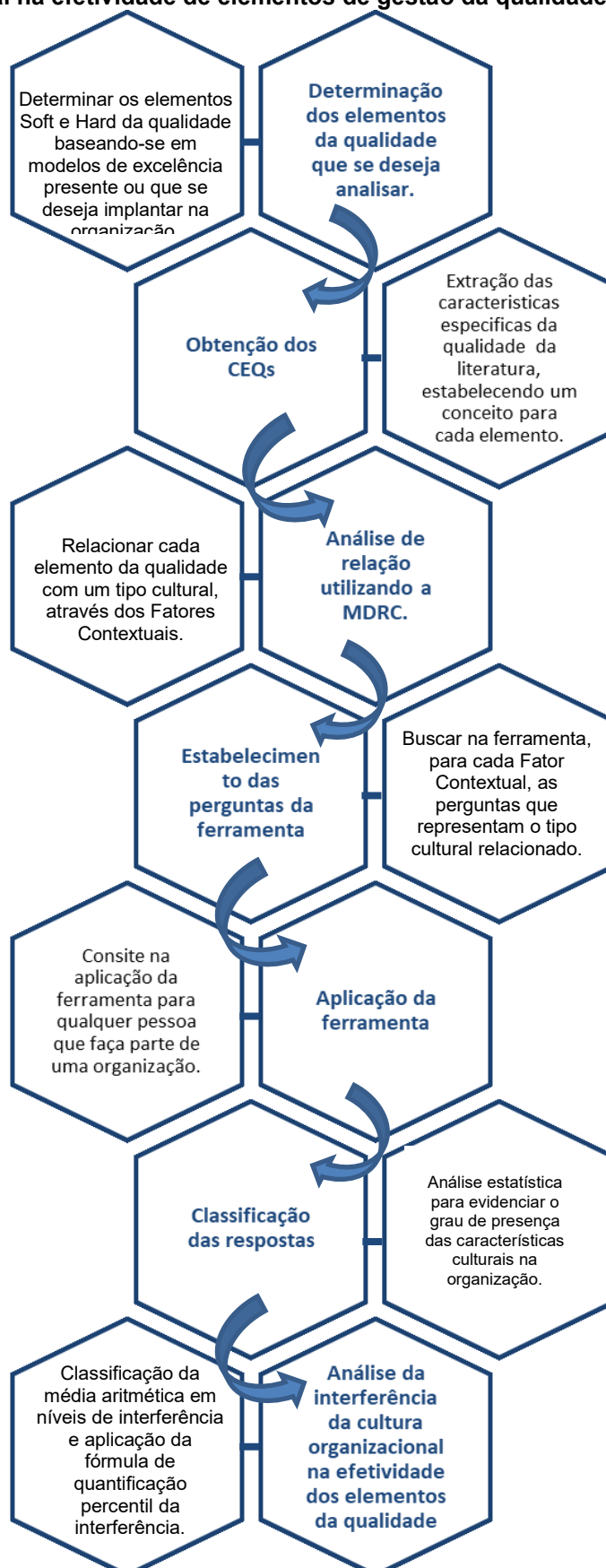
No modelo desenvolvido quanto mais próximo da média 5 menor é a interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da qualidade, devido a maior presença de características específicas culturais na organização.

Ressalva-se que o modelo proposto é dinâmico e flexível, e caso algum tipo cultural seja retirado do modelo devido à incompatibilidade com os elementos da qualidade que se deseja analisar, a base matemática não será afetada, por analisar individualmente cada elemento, desta forma o modelo torna-se flexível e dinâmico independentemente do tipo de organização a ser aplicado.

Para facilitar a compreensão do modelo, a Figura 10 ilustra a metodologia desenvolvida para o modelo proposto. Esta metodologia garante o uso e impõem as diretrizes para utilização da ferramenta.

A metodologia estabelecida é composta por 7 etapas e estas etapas são desenvolvidas e melhor explicadas individualmente nos seus respectivos itens, na metodologia desta pesquisa.

Figura 10: Metodologia de utilização da ferramenta de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos de gestão da qualidade.



Fonte: Autoria própria

4.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DA INTERFERENCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O estudo foi aplicado em uma amostra de 30 gestores de instituições de saúde (Hospitais, Clínicas e Centro Médicos) que possuem selo de Acreditação pelo Órgão Nacional de Acreditação (ONA) situadas no estado do Paraná-BR.

A busca pelas instituições foi realizada na base de dados do próprio órgão fiscalizador disponível no site (www.ona.org.br) e o perfil dos respondentes são gestores do setor de qualidade, com atuação variando de 1 a 10 anos na instituição em questão.

Este tipo de organização foi selecionado devido ao seu alto nível de complexidade de seus processos principais de apoio e gestão, pois, a Acreditação é um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança do setor de saúde.

A Acreditação ONA é a única no país com certificações em diferentes níveis, o que permite avaliar a melhoria contínua na gestão e nos processos das organizações de saúde (TORRES e PEREIRA, 2017).

A instituição pode ser Acreditada ONA (2018) em três níveis:

- Nível 1 - Acreditado: A organização de saúde cumpre ou supera, em 70% ou mais, os padrões de qualidade e segurança definidos pela ONA. São avaliadas todas as áreas de atividades da instituição, incluindo aspectos estruturais e assistenciais.
- Nível 2 - Acreditado Pleno: A organização precisa atender a dois critérios: Cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de qualidade e segurança e cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades.
- Nível 3 - Acreditado com Excelência: A organização precisa atender a três critérios: Cumprir ou superar, em 90% ou mais, os padrões de qualidade e segurança; Cumprir ou superar, em 80% ou mais, os padrões de gestão integrada; e cumprir ou superar, em 70% ou mais, os padrões ONA de Excelência em Gestão, demonstrando uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional.

Os gestores foram contactados via telefone e receberam uma breve apresentação do objetivo da pesquisa, do modo de utilização e participação. Após o primeiro contato, os questionários foram enviados por e-mail, juntamente com uma descrição do “Modus Operandi”.

Da amostra de 30 possíveis participações, um total de 20 gestores participaram da pesquisa representando suas respectivas instituições. O quadro 26 caracteriza as instituições participantes, através do tipo organizacional e do nível de Acreditação que a organização se encontra.

Quadro 26: Caracterização da amostra da pesquisa

Instituição	Tipo	Nível de acreditação
1	Serviços Ambulatoriais	Acreditado
2	Serviços Oncológicos	Acreditado Pleno
3	Serviços Oncológicos	Acreditado Pleno
4	Hospital	Acreditado Pleno
5	Serviços de Pronto Atendimento	Acreditado Pleno
6	Hospital	Acreditado com Excelência
7	Hospital	Acreditado com Excelência
8	Hospital	Acreditado Pleno
9	Hospital	Acreditado com Excelência
10	Hospital	Acreditado Pleno
11	Serviços Oncológicos	Acreditado Pleno
12	Hospital	Acreditado com Excelência
13	Hospital	Acreditado com Excelência
14	Hospital	Acreditado com Excelência
15	Hospital	Acreditado com Excelência
16	Serviços de Hemoterapia	Acreditado Pleno
17	Serviços Ambulatoriais	Acreditado
18	Hospital	Acreditado com Excelência
19	Hospital	Acreditado com Excelência
20	Hospital	Acreditado com Excelência

Fonte: Autoria própria

Para a aplicação da ferramenta de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos da qualidade, realizou-se a delimitação dos elementos *Soft* (Recursos Humanos, Medição de Dados, Liderança e Gestão de Processos, Planejamento Estratégico e Foco no Cliente) e dos elementos *Hard* (Melhoria Contínua, Prevenção de Falhas, Controle e Técnicas de Medição e Estabelecimento de Metas), como demonstrado no 3.3.

O quadro 27 apresenta o resultado do processo de relação entre os temas, apresentando quais são os tipos culturais que estão relacionados com determinado elemento da qualidade, através de um determinador Fator Contextual de mensuração. O quadro também apresenta as perguntas da ferramenta que correspondem à característica cultural que se deseja mensurar.

Quadro 27: Relação das perguntas do questionário com os elementos da qualidade

Sessão	Elementos da qualidade analisados		Característica cultural relacionada	Numeração das questões
	Elementos Soft	Elementos Hard		
A- Valores Organizacionais	Recursos humanos	Melhoria Contínua	Grupo	1,2,3,4
	Medição de Dados, Liderança e Gestão de Processos	Prevenção de falhas e controle e Técnicas de Medição	Hierárquica	5,6,7,8
	Planejamento estratégico e Foco no cliente	Estabelecimento de metas	Racional	9,10,11
B- Vínculo Institucional	Liderança	Melhoria Contínua	Grupo	1,2,3
	Foco no cliente	*****	Desenvolvimento	4,5,6
	Gestão de Recursos Humanos, Medição de Dados e Gestão de Processos.	Prevenção de falhas e controle e Técnicas de Medição	Hierárquica	7,8,9
	Planejamento estratégico	Estabelecimento de metas	Racional	10,11,12
C- Estilo de Liderança	Recursos humanos	*****	Grupo	1,2,3
	Medição de Dados, Liderança, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos.	Prevenção de falhas e controle e Técnicas de Medição	Hierárquica	4,5,6
	Foco no cliente	Estabelecimento de metas e Melhoria Contínua	Desenvolvimento	7,8,9
D- Foco Estratégico	Recursos Humanos e Liderança	Melhoria Contínua	Grupo	1,2,3
	Planejamento Estratégico, Medição de Dados e Gestão de Processos.	Prevenção de falhas e controle e Técnicas de Medição	Hierárquica	4,5,6
	Foco no cliente	Estabelecimento de metas	Racional	7,8
E- Gestão do Capital Humano	Planejamento Estratégico, Medição de Dados, Recursos Humanos e Gestão de Processos.	Prevenção de falhas e controle e Técnicas de Medição	Hierárquica	1,2

	Liderança	Melhoria Contínua	Grupo	3,4,5
	Foco no cliente	Estabelecimento de metas	Desenvolvimento	6,7

Fonte: Autoria própria

Com o estabelecimento das variáveis culturais a serem mensurados nas instituições, o questionário utilizado para a aplicação do estudo é composto por 47 perguntas, divididas nas cinco sessões de mensuração da ferramenta, que medem o grau de existência de determinada variável cultural, apresentada no anexo C.

Com a obtenção das respostas do questionário pelos gestores do setor de qualidade das instituições analisadas, foi realizado o teste ANOVA, para verificar há existência de diferenças significativas entre as respostas da amostra estudada. Utilizando alfa de 5%, verifica-se uma diferença significativa.

Com o objetivo de visualizar em qual tipo cultural se encontra essa diferença, o teste foi aplicado individualmente nas respostas. Visualizando uma diferença significativa nos resultados em quase todos os tipos culturais, onde apresentam (F) maiores que (F Crítico).

A Tabela 3 apresenta os resultados de (F) *statistic* para cada tipo cultural que compõem um determinado Fator Contextual.

Tabela 3: Análise do teste de variância ANOVA

Fatores Contextuais	Tipos culturais	F	F critical
Valores Organizacionais	Grupo	9,77	1,76
	Hierárquico	13,43	1,85
	Racional	4,80	1,88
Vínculo Institucional	Grupo	10,84	1,85
	Hierárquico	3,29	1,85
	Racional	6,10	1,85
	Desenvolvimento	1,56*	1,85
Estilo de Liderança	Grupo	5,41	1,85
	Hierárquico	6,38	1,85
	Desenvolvimento	5,49	1,85
Foco Estratégico	Grupo	3,92	1,85
	Hierárquico	4,26	1,85
	Racional	3,84	2,13
Gestão do Capital Humano	Grupo	9,61	1,85
	Hierárquico	0,58*	2,13
	Desenvolvimento	2,18	2,13

* Não possuem diferença significativa em 5%.

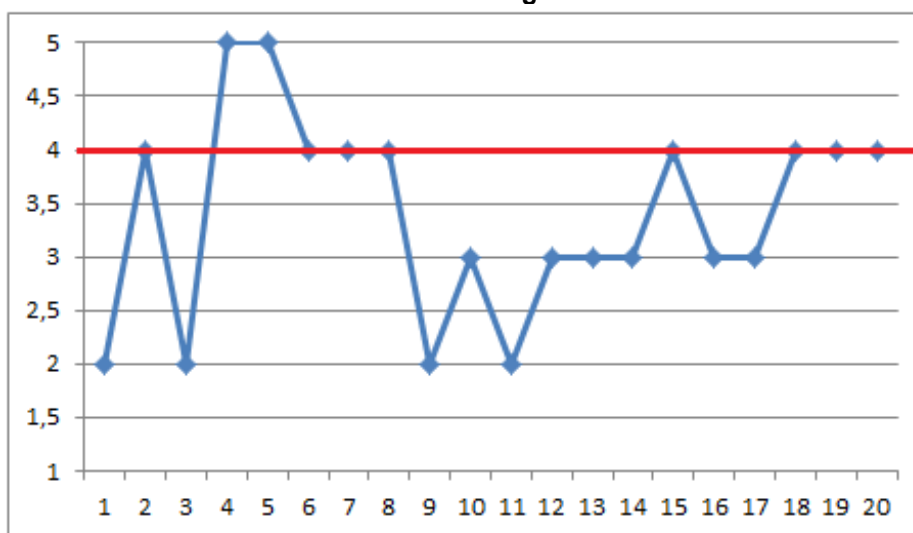
Fonte: Autoria própria

Visualiza-se que a amostra apresenta resultados de participação diferentes pelos gestores. Porém, não foi evidenciado esta diferença nos resultados referentes ao tipo cultural Desenvolvimento do fator Vínculo Institucional e na cultura Hierárquica do fator Gestão do Capital Humano.

Para identificar qual é a resposta mais frequente pelos respondentes, foi aplicado o teste MODA. Com a aplicação verificou-se que a sessão A (Valores Organizacionais) e a sessão D (Foco Estratégico) apresentaram MODA 4, ou seja, a maioria dos respondentes optaram pela resposta Alta Presença. A Sessão B (Vínculo Institucional), sessão C (Estilo de Liderança) e a sessão E (Gestão do Capital Humano) apresentaram MODA 3, o que configura Média Presença.

A Gráfico 1 apresenta a comparação individual de cada instituição com o valor da MODA geral para a sessão Valores Organizacionais.

Gráfico 1: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão A - Valores Organizacionais.

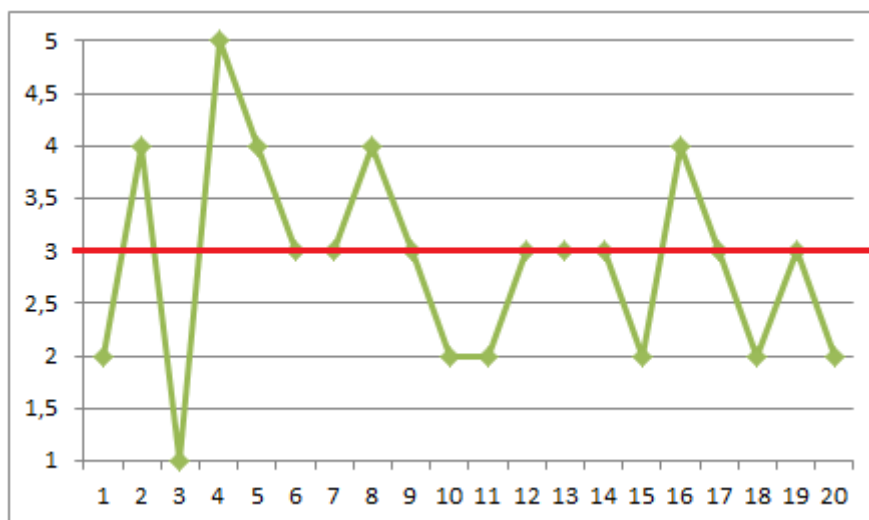


Fonte: Autoria própria

Os resultados demonstram que 50% das instituições, se encontram com valores da MODA inferiores a Moda Geral de 4 (Alta presença das características culturais), caracterizando instituições com Baixa e Média presença. E 50% das instituições se encontram em Alta presença (MODA Geral) e Altíssima Presença.

O Gráfico 2 apresenta a comparação individual de cada instituição com o valor da MODA geral para a sessão Vínculo Institucional.

Gráfico 2: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão B - Vínculo Institucional.

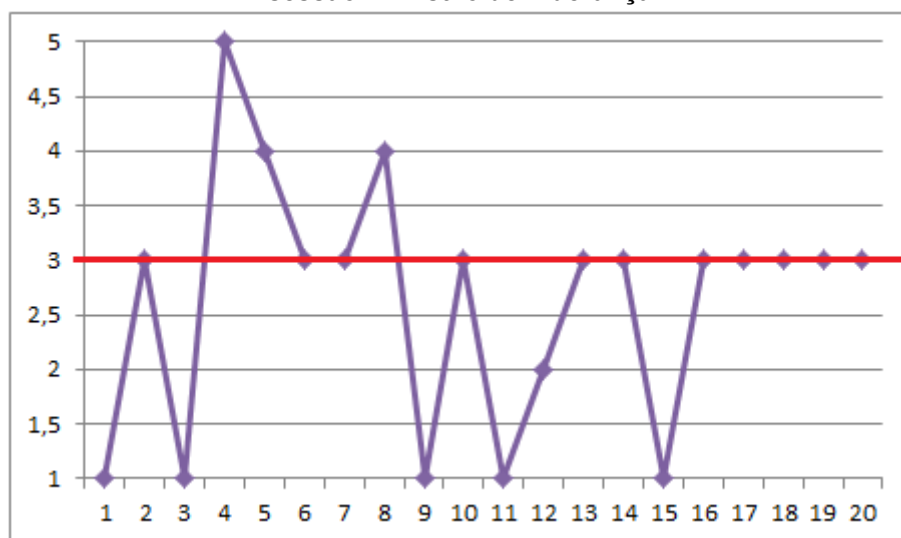


Fonte: Autoria própria

Na sessão B a MODA geral é caracterizada pela Média presença (MODA 3), 35% da amostra apresentaram resultados inferiores (6 empresas com Baixa presença e 1 empresa com baixíssima presença). 40% da amostra (8 empresas) obtiveram resultados iguais a MODA geral e 25% (5 empresas) com resultado maiores que a MODA, em Alta presença (MODA 4) e Altíssima presença (MODA 5).

O Gráfico 3 apresenta a comparação individual de cada instituição com o valor da MODA geral para a sessão Estilo de Liderança.

Gráfico 3: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão C - Estilo de Liderança.

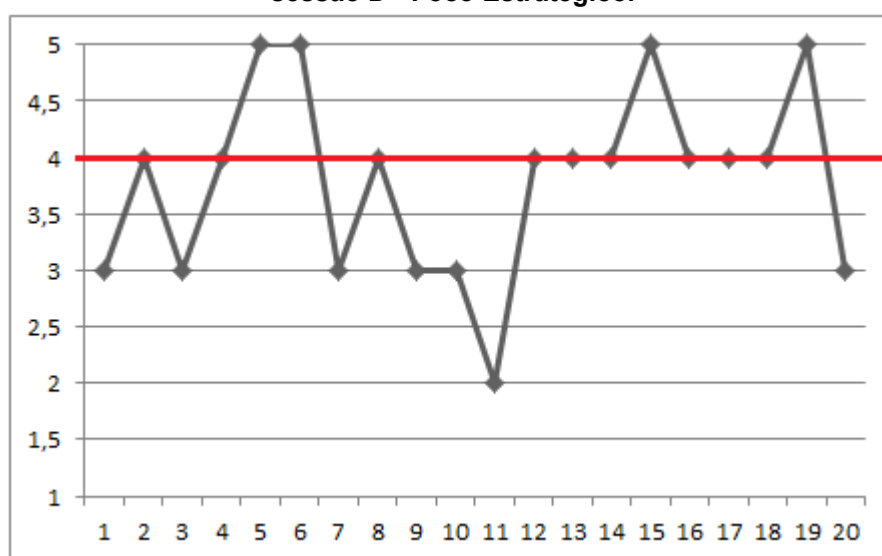


Fonte: Autoria própria

Na sessão C a MODA geral é caracterizada pela Média presença (3), 30% da amostra apresentaram resultados inferiores a MODA (1 empresa com Baixa presença e 6 empresas com baixíssima presença). 55% da amostra (11 empresas) obtiveram resultados iguais a MODA geral e 15% (3 empresas) com resultado da MODA em Alta presença (MODA 4) e Altíssima presença (MODA 5).

O Gráfico 4 apresenta a comparação individual de cada instituição com o valor da MODA geral para a sessão Foco estratégico.

Gráfico 4: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão D - Foco Estratégico.

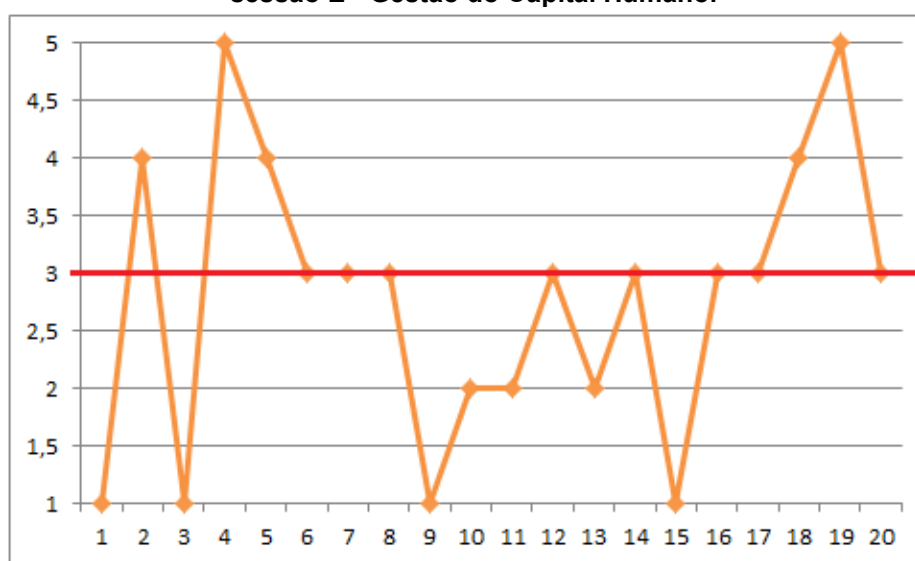


Fonte: Autoria própria

Na sessão D a MODA geral é caracterizada pela Alta presença (4) das características culturais, onde, 35% da amostra apresentaram resultados inferiores a MODA (6 empresas com Média presença e 1 empresas com Baixa presença). 45% da amostra (9 empresas) obtiveram resultados iguais a MODA geral e 20% (4 empresas) com resultado da MODA em Altíssima presença (MODA 5).

O Gráfico 5 apresenta a comparação individual de cada instituição com o valor da MODA geral para a sessão E - Gestão do Capital Humano.

Gráfico 5: Comparação da MODA individual da amostra em relação à MODA Geral para a sessão E - Gestão do Capital Humano.



Fonte: Autoria própria

Na sessão E a MODA geral é caracterizada pela Média presença (3) das características culturais e 35% da amostra apresentaram resultados inferiores a MODA (3 empresas com Baixa presença e 4 empresas com Baixíssima presença). 40% da amostra (8 empresas) obtiveram resultados iguais a MODA geral e 25% (5 empresas) com resultados maiores que a MODA geral, 3 empresas em Alta presença e 2 empresas em Altíssima presença.

Os resultados apontam que a sessões representando os Fatores Contextuais Valores Organizacionais e Foco Estratégico são as sessões que apresentam os melhores resultados, com maior percentual nas respostas em Alta presença e Altíssima presença, em relação à presença das características culturais mensuradas.

A análise de interferência da Cultura Organizacional na efetividade dos elementos *Soft e Hard* da Gestão da Qualidade estabelecidos neste estudo, é realizada utilizando a média aritmética das respostas dos participantes para cada tipo cultural que compõem uma determinada sessão.

A interpretação da interferência é realizada com a alocação das médias em níveis de interferência baseados no estudo de Braga *et al.* (2016), caracterizando média de 1,0 a 2,33 como Alta Interferência, média entre 2,34 a 3,66 caracteriza como Média Interferência e valores entre 3,67 a 5,0 como Baixa Interferência.

Quanto menor for à presença de determinadas características culturais na instituição, maior é a sua interferência na efetividade de determinados elementos da Gestão da Qualidade.

A Tabela 4 contém os resultados da análise de interferência nas instituições analisadas, para cada Fator Contextual testado. A tabela apresenta um esquema de cores, para auxiliar a ilustração dos resultados, onde, resultados entre 3,67 e 5,0 com Baixa Interferência (Cor verde), resultados entre 2,34 a 3,66 com Média Interferência (Cor amarelo) e resultados entre 1,0 e 2,33 como Alta Interferência (Cor vermelha).

Tabela 4: Resultados do nível de interferência através dos Fatores Contextuais

Tipos Culturais	Valores Organizacionais																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
G	2,00	3,50	2,00	5,00	5,00	3,75	3,00	3,75	2,75	2,50	1,50	3,25	3,00	2,25	2,00	3,25	3,25	3,50	4,50	3,25
H	1,00	4,50	4,25	5,00	4,25	4,00	4,00	3,75	2,50	3,25	2,50	1,75	3,75	3,50	3,75	4,25	2,50	3,00	4,00	3,75
R	2,00	3,67	2,33	4,33	4,67	3,67	3,67	4,33	2,67	4,33	2,67	2,00	4,00	3,33	4,33	2,33	3,00	3,67	4,00	4,00
	Vínculo Institucional																			
G	1,33	4,00	1,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,67	3,00	2,00	2,00	2,33	2,33	3,33	1,67	3,33	2,33	2,33	3,00	2,33
D	2,33	3,33	2,00	3,67	4,00	4,00	4,00	3,33	3,33	2,00	2,33	3,33	2,67	3,67	2,33	3,67	3,67	2,67	3,67	3,67
H	2,33	4,33	1,67	3,67	4,67	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,33	3,00	2,33	3,00	3,00	3,33	1,67	3,67	3,00
R	1,67	4,00	1,00	4,33	4,67	3,00	3,00	4,00	3,33	3,00	1,67	2,33	3,67	3,33	2,00	1,67	2,67	2,00	4,00	3,00
	Estilo de Liderança																			
G	1,67	2,33	1,00	4,67	4,00	3,00	3,33	4,00	1,67	2,67	1,33	1,67	3,00	2,67	2,67	3,00	3,00	2,67	3,33	3,00
H	1,00	3,33	4,33	4,67	4,00	3,67	3,67	4,00	1,33	3,00	1,67	2,33	4,00	3,33	3,67	3,33	2,67	4,00	2,67	3,67
D	1,33	3,00	1,67	3,67	4,33	3,33	3,00	4,00	1,33	3,00	2,00	2,00	3,33	3,00	2,00	2,00	3,33	2,67	4,33	3,33
	Foco estratégico																			
G	2,00	3,33	3,33	4,33	5,00	4,33	3,33	3,67	1,67	3,00	2,67	3,33	4,00	3,33	4,00	2,67	3,67	3,67	5,00	3,00
H	1,67	4,00	4,67	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	2,67	3,00	2,67	3,33	3,67	3,33	4,00	4,67	3,33	3,33	4,67	3,67
R	3,00	4,00	3,50	5,00	4,00	4,50	5,00	4,50	2,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	Gestão do Capital Humano																			
H	3,50	3,50	4,00	5,00	3,50	3,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	2,50	4,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,00	3,50
G	1,00	3,33	3,00	4,00	4,00	3,67	2,33	3,33	1,00	3,00	1,67	3,00	2,00	2,67	1,00	2,67	3,67	3,33	5,00	3,33
D	1,50	4,00	1,50	5,00	4,00	3,50	3,00	3,00	1,50	2,00	1,50	2,50	3,00	2,50	2,00	4,00	3,50	2,00	5,00	2,50

Nota: (1,0 a 2,33) Alta Interferência; (2,34 a 3,66) Média Interferência; (3,67 a 5,0) Baixa Interferência.

Fonte: Autoria própria

Com estes resultados verifica-se que o Fator Contextual Foco Estratégico apresenta média geral equivalente a Baixa interferência e os fatores Valores Organizacionais, Vínculo Institucional, Estilo de Liderança e Foco estratégico apresentam média equivalente Média interferência.

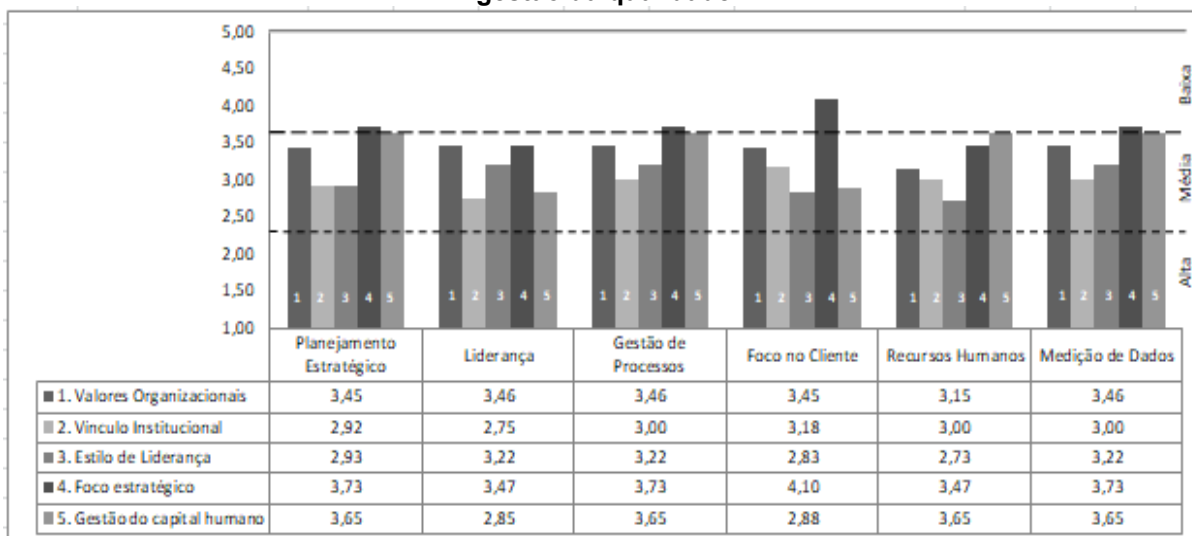
Analisando individualmente cada instituição, verifica-se na sessão Valores Organizacionais que 55% da amostra apresenta Média interferência, 30% Baixa interferência e 15% Alta interferência. Na sessão Vínculo Institucional 55% da amostra apresenta Média interferência, 30% Alta interferência e 15% Baixa interferência.

Para a sessão Estilo de Liderança obteve-se 60% da amostra apresenta Média interferência, 25% Alta interferência e 15% Baixa interferência. Sessão Foco Estratégico apresentou 60% das instituições com Baixa interferência, 30% Média e 10% Baixa interferência. Para a sessão Foco Estratégico verifica-se que 70% da amostra apresenta Média interferência, 15% Alta interferência e 15% Baixa interferência.

Utilizando o quadro 27 como base, onde demonstra para cada fator (sessão) a relação dos elementos *Soft* e *Hard* com o tipo cultural e quais as perguntas do questionário que devem mensurá-las, foi realizado a quantificação da interferência direta nos elementos.

A Figura 11 contém a representação gráfica da interferência da Cultura Organizacional atual das instituições analisadas, nos elementos *Soft* da Gestão da Qualidade.

Figura 11: Análise da interferência da cultura organizacional em elementos *Soft* da gestão da qualidade.

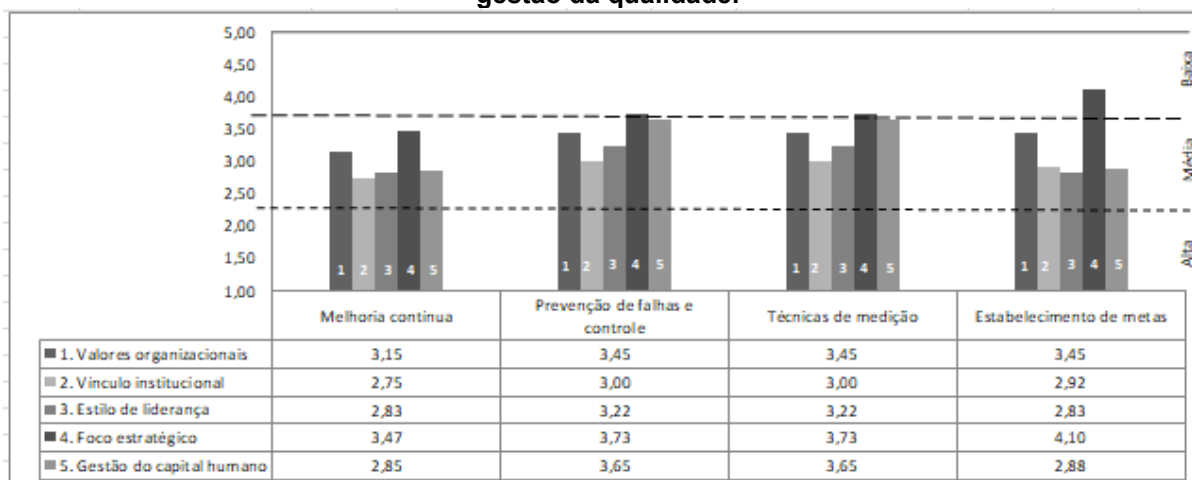


Fonte: Autoria própria

Com a análise verifica-se que em todos os elementos analisados, os resultados mostram uma predominância dos Fatores Contextuais no setor de Média interferência. Os elementos Medição de dados, Gestão de processo, Planejamento estratégico e Foco no cliente apresentaram níveis de Baixa interferência para o fator Foco Estratégico. O elemento Liderança apresentou Baixa interferência no fator Gestão do Capital Humano.

A Figura 12 contém a representação gráfica da interferência da Cultura Organizacional atual das instituições analisadas, nos elementos *Hard* da Gestão da Qualidade.

Figura 12: Análise da interferência da cultura organizacional em elementos *Hard* da gestão da qualidade.



Fonte: Autoria própria

Em relação aos elementos *Hard* analisados verificou-se uma predominância dos resultados referentes aos fatores contextuais em nível de Média interferência. Tendo um diferencial nos elementos Prevenção de falhas e controle, Técnicas de medição e Estabelecimento de Metas com o fator contextual Foco estratégico em nível de Baixa interferência.

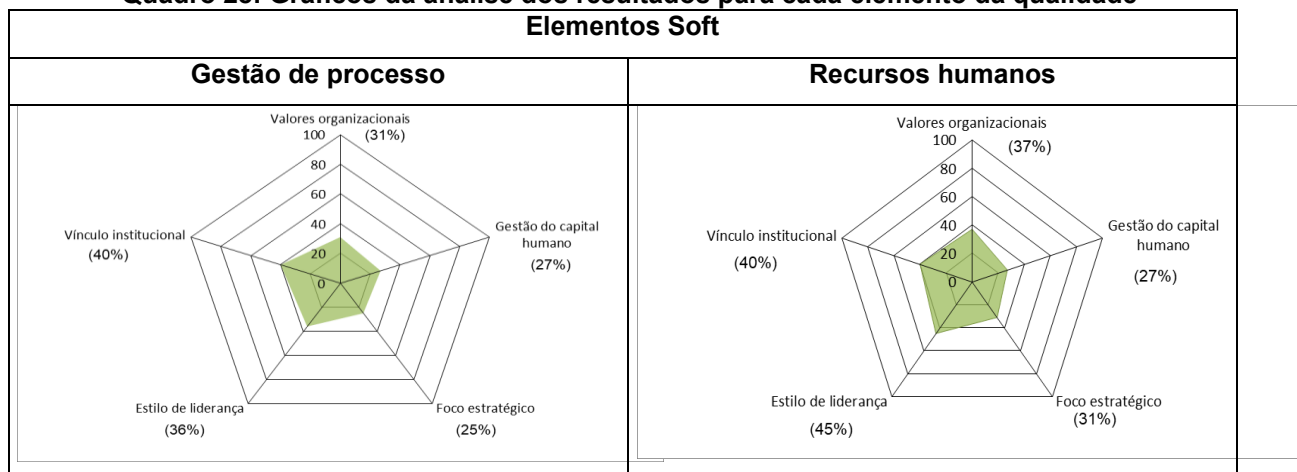
Analisando os resultados do teste de interferência, verifica-se que todos os elementos *Soft* ou *Hard* possuem uma predominância no setor de Média interferência, baseando-se nos fatores estudados. Além disso, verificou-se que nenhum dos elementos o resultado se caracterizou em nível de Alta interferência.

Vale ressaltar, que para que a organização obtenha melhor atendimento das necessidades culturais dos elementos da gestão da qualidade, ela deve possuir/apresentar o máximo possível destas características culturais distintas, ou seja, quanto mais próxima de 5,0, melhor. Desta maneira, a organização melhor atendera as necessidades de um determinado elemento da qualidade, pois as ausências destas características acabam gerando uma interferência cultural na efetividade dos elementos.

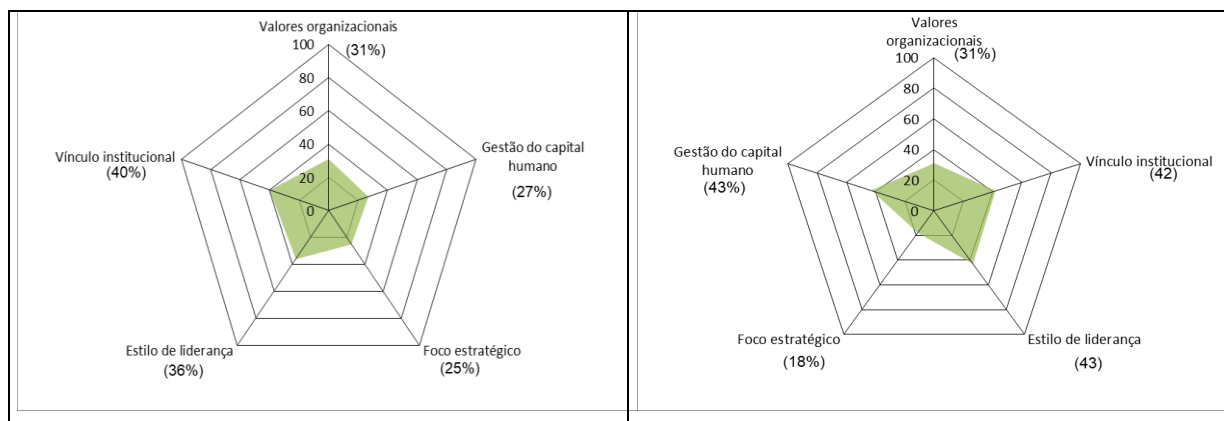
Para realizar a quantificação percentual da interferência da cultura organizacional na efetividade dos elementos da qualidade, aplicou-se a fórmula estabelecida no item 3.4 para cada sessão da ferramenta.

Nota máxima alcançável pela ferramenta, menos a média das respostas, vezes 100, dividido novamente pela nota máxima alcançável. O quadro 28 apresenta através de gráficos a quantificação da interferência em cada Fator Contextual, para cada elemento da qualidade analisado.

Quadro 28: Gráficos da análise dos resultados para cada elemento da qualidade



<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>Valores organizacionais (31%) Vínculo institucional (45%) Estilo de liderança (36%) Foco estratégico (31%) Gestão do capital humano (43%)</p>	<p style="text-align: center;">Medição de dados</p> <p>Valores organizacionais (31%) Vínculo institucional (40%) Estilo de liderança (36%) Foco estratégico (25%) Gestão do capital humano (27%)</p>
<p style="text-align: center;">Planejamento estratégico</p> <p>Valores organizacionais (31%) Vínculo institucional (42%) Estilo de liderança (36%) Foco estratégico (25%) Gestão do capital humano (27%)</p>	<p style="text-align: center;">Foco no cliente</p> <p>Valores organizacionais (31%) Vínculo institucional (36%) Estilo de liderança (43%) Foco estratégico (18%) Gestão do capital humano (43%)</p>
Elemento Hard	
<p style="text-align: center;">Melhoria contínua</p> <p>Valores organizacionais (37%) Vínculo institucional (45%) Estilo de liderança (43%) Foco estratégico (31%) Gestão do capital humano (43%)</p>	<p style="text-align: center;">Prevenção de falhas e controle</p> <p>Valores organizacionais (31%) Vínculo institucional (40%) Estilo de liderança (36%) Foco estratégico (25%) Gestão do capital humano (27%)</p>
Técnicas de medição	Estabelecimento de metas



Fonte: Autoria própria (p. 142 - 144)

Os resultados demonstram que em nenhum elemento da qualidade analisado, foi evidenciado uma interferência maior que 45%, para todos os Fatores Contextuais testados. Entretanto, nenhum dos elementos apresentou interferência menor que 18%, ou seja, em todos os elementos analisados possuem uma interferência da cultura organizacional.

Os fatores que mais apresentaram percentual de interferência nos elementos analisados são o Vínculo Institucional e o Estilo de Liderança.

O que levanta o posicionamento que as instituições analisadas necessitam melhorar seus aspectos de em todas as características cultural, para o fator Vínculo institucional. Melhorar os aspectos de fidelidade e tradição na organização, assim como a vivência de políticas internas, objetiva e competitiva e de caráter flexível a incentivar a competição entre os colaboradores.

Em relação ao Estilo de Liderança o levantamento posiciona as instituições para esta análise, a buscarem melhorar características de liderança de seus gestores, com aspecto facilitador e de mentor em relação aos seus colaboradores, que mantenha ainda o aspecto de coordenação e administração das atividades, com uma visão empreendedora e inovadora.

Estes resultados podem ser justificados pelo fato do processo de Acreditação trazer uma padronização aos processos das instituições, o que acarreta um gerenciamento voltado para garantia da qualidade. O instrumento utilizado para a implantação de um processo acreditado é o Manual Brasileiro de Acreditação da ONA, portanto, os requisitos ao serem colocados em prática, geram uniformização nas instituições.

Outro fator a se considerado é que os requisitos de desenvolvimento e capacitação tem efeito relevante sobre a cultura organizacional, bem como, os programas de qualidade de vida, as avaliações de desempenho, a padronização dos processos, as práticas de notificação de incidentes, entre outros (ALI-MOHAMMAD, 2015; SCHOTEN *et al.* 2016).

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

O capítulo permite apresentar os resultados provenientes do levantamento sistemático da bibliografia sobre os temas estudados, estabelecendo os Fatores Contextuais responsáveis pela relação entre os temas, possibilitando a construção do modelo teórico, a qual se torna base para a proposta de ferramenta de mensuração. Atendendo aos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4 dessa pesquisa.

A análise de Pontos Fortes e Fracos dos principais estudos encontrados na literatura serviu para entender o panorama científico sobre os temas e analisar criticamente os artigos, filtrando informações que auxiliassem no desenvolvimento da ferramenta do estudo. Esta análise enalteceu o apontamento sobre a falta de estudos, no aspecto quantitativo de relação entre a cultura organizacional com a gestão da qualidade. Justificando o objetivo deste estudo.

Esta análise também possibilitou o estabelecimento dos Fatores Contextuais de mensuração. Onde, os estudos enalteciam a relação entre os temas, mas não determinavam qual era o fator cultural que possibilitava esta relação. E a validação destes Fatores Contextuais com especialistas da área, reforça a credibilidade.

Este capítulo permitiu estabelecer um modelo teórico de relação entre a cultura organizacional e os elementos *Soft* e *Hard* da gestão da qualidade, baseando em um mapa decisório, que auxilia na relação do elemento que se deseja analisar com o aspecto cultural que melhor atende. Este mapa foi desenvolvido especificamente para realizar o processo de relação dos temas e desenvolvimento do modelo teórico. O estabelecimento deste mapa se torna um diferencial na literatura, como uma ferramenta de auxílio para realizar a relação de qualquer elemento da qualidade com pelo menos um tipo de cultura organizacional.

Tendo estes resultados a pesquisa desenvolve a ferramenta original, de mensuração quantitativa, que mede o nível de interferência da cultura organizacional

na efetividade de elementos da qualidade. A ferramenta tem caráter adaptado para a realidade da instituição e para a quantidade de elementos que se deseja mensurar, fácil manuseio e base matemática simples.

A aplicação da ferramenta em instituições de saúde, que possuem selos de qualidade, serviu para validar a ferramenta e identificar possíveis padrões de ajustes da mesma. Verificando a fácil compreensão pelos respondentes e o entendimento dos questionamentos apontados pelo questionário.

Observando os resultados da aplicação, acredita-se que estão de acordo com o esperado, onde supõem-se que instituições com selos de qualidade, devem possuir uma maior efetividade de seus elementos de gestão e desta forma o nível de interferência deveria ser baixo. Os resultados evidenciaram uma variação de interferência de 18 a 45% nos elementos analisados, sendo considerado como baixa e média interferência.

Acredita-se que este resultado reflete a falta do fortalecimento de características culturais de todos os tipos, não levando em consideração o conceito de cultura mista, ou seja, as empresas fortalecem as características essenciais de um determinado tipo cultural, que atendem especificamente determinados tipos de elementos da qualidade, e não desenvolvem outras características culturais, que de algum modo são necessárias para a efetividade de outro elemento em diferente aspecto.

Todas estas etapas contribuem para o alcance do objetivo principal da pesquisa, de desenvolver uma metodologia de análise da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos da qualidade.

5. CONCLUSÃO

Esse trabalho teve importância para a gestão organizacional, primeiramente pelo fato de proporcionar uma ferramenta aos gestores de empresas, que desejam analisar e/ou melhorar a efetividade de elementos da gestão da qualidade, considerando a cultura organizacional como um fator de interferência. Notou-se que o tema é essencial para a condução de uma gestão eficaz destinado às empresas que buscam um melhor desempenho da gestão da qualidade.

Notou-se na literatura que a qualidade é algo que as empresas buscam, como formato de competitividade ou necessitam por questões de legislação. Mas evidencia-se que a efetividade da implantação ou desenvolvimento da gestão da qualidade é uma preocupação. Considerando inúmeros fatores, o estudo destaca a importância de considerar a cultura organizacional como um fator predominante para a relação de efetividade da qualidade, pois é este fator que irá incentivar ou inibir características pessoais dos gestores ou colaboradores, que estão diretamente relacionados com os elementos da qualidade e conseqüentemente com a efetividade.

Essa tese teve, portanto, a finalidade de propor uma metodologia de análise da interferência da cultura organizacional na efetividade de elementos Soft e Hard da qualidade. Para tanto, o objetivo geral foi correspondido, a qual a priori, proporcionou a construção de um modelo teórico, base para a construção da ferramenta de Diagnóstico e finalizando com a delimitação da metodologia.

Através do levantamento na base literária para esta pesquisa, buscando o dimensionamento dos temas estudados (Cultura organizacional e Gestão da qualidade), verificou a existência de dimensões em ambos os temas que são diretamente relacionadas com a melhoria no desempenho das organizações. Com isso, levantou-se evidências bibliográficas da relação entre os temas.

Com o objetivo de identificar os fatores literários responsáveis pela relação entre os temas, destaca-se a delimitação dos Fatores Contextuais de mensuração. Este dado na literatura era bastante obscuro, pois, falava-se da existência da relação entre os temas, porém não se delimitava quais seriam os fatores responsáveis.

Com os fatores contextuais estabelecidos, realizou-se a relação propriamente dita. Onde o estudo determinou as Variáveis Culturais Distintas características

culturais e essas foram relacionadas com as Características Específicas da Qualidade, delimitadas para os elementos *Soft* e *Hard*.

Deste modo, através da relação feita no estudo entre as características culturais de 4 tipos de culturas organizacionais com 6 elementos *Soft* e 4 grupos de elementos *Hard*, estabeleceu-se o modelo teórico de relação, evidenciando qual tipo de cultura organizacional melhor se relaciona com determinado elemento da qualidade.

Vale ressaltar que a cultura Hierárquica foi à cultura que mais se relacionou com os elementos estudados. Cultura com características mais controladoras, com processos padronizados, regras claras e um gerenciamento centralizador.

Porem, todos os tipos de culturais foram relacionados com pelo menos um elemento da qualidade. Levando a pesquisa a colaborar com o pensamento, que uma organização deve possuir características culturais distintas, que se moldam de acordo com o objetivo ou de acordo com o elemento da qualidade que se deseja trabalhar.

Em contribuição a ciência este trabalho estabeleceu uma ferramenta de mensuração quantitativa, em formato de questionário, que demonstra o quanto a cultura organizacional atual da instituição está interferindo na efetividade do seu sistema de gestão da qualidade.

A ferramenta pode ser aplicada em diversos segmentos, tendo como critério possuir um sistema de gestão da qualidade implantada na organização. A ferramenta ainda permite moldar o questionário de acordo com os elementos da qualidade que se deseja analisar e acrescentar possíveis outros elementos que não foram analisados nesta pesquisa.

Diante disso, o estudo estabelece uma metodologia original de 7 passos necessários para realizar a aplicação da ferramenta, esta descrição contribui como auxílio para um *design* de pensamento, determinar o foco na aplicação e garantir a utilização correta da ferramenta.

A aplicação da ferramenta em instituições de saúde com selo de qualidade Acreditação - ONA, conclui-se que a ferramenta é de fácil utilização e entendimento. A aplicação aconteceu com os gestores das instituições, porem em uma análise individual de cada instituição, a ferramenta pode ser aplicada para todas as pessoas envolvidas, gerando um panorama mais robusto.

Posto isso, as instituições analisadas obtiveram uma predominância em padrões de média interferência, para todos os elementos da qualidade testados, onde quantificou a interferência menor que 45% em todos os elementos e para todos os Fatores Contextuais mensurados.

Além da metodologia proposta, o trabalho atendeu o caráter de originalidade, pois obteve a junção de variáveis não analisadas em conjunto anteriormente em publicações nacionais e internacionais, buscou-se na literatura os modelos de gestão da qualidade e cultura organizacional existentes e seus fatores de influência, bem como sua relação.

Conclui-se que o estudo alcançou seu objetivo principal, através do cumprimento dos seus objetivos específicos, desenvolvendo uma metodologia de mensuração da interferência da cultura organizacional na efetividade do sistema de gestão da qualidade. Podendo ser utilizada para avaliar a efetividade dos elementos através das características culturais da organização, ou até mesmo servir como base para um planejamento de implantação de um sistema de qualidade.

5.1 SUGESTOES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após a construção do conhecimento dessa tese, faz-se necessários algumas sugestões de trabalhos futuros, a fim de estimular a linha de pesquisa no desenvolvimento e validação da ideia apresentada, no desenvolvimento do conhecimento técnico-científico e na validação de melhorias à prática organizacional.

Dessa maneira, pretende-se:

- 1- Atribuir outras análises estatísticas na tabulação de resultados, permitindo outras vertentes nas conclusões do estudo, como por exemplo, analisar os Fatores Contextuais do questionário que obtiveram menor pontuação.
- 2- Estruturar e realizar um estudo para questionar se os cinco Fatores Contextuais estabelecidos no estudo, possuem um peso de importância diferentes para a mensuração da ferramenta.
- 3- O processo de mudança cultural em uma organização é bastante desafiador, estudos que investigam e auxiliam este quesito poderiam complementar este estudo.

REFERÊNCIAS

- AHIRE, L. S.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, v. 27, p. 23-56, 1996.
- AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 5, p. 549-575, August, 2000.
- AHMED, M.; BADAR, M. Investigate the Improvement in organizational performance through soft element of total quality management. **International Journal of Management Sciences and Business Research**, v. 6, n. 4, April. 2017.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.
- ALEXANDER, J. A.; WEINER, B. J.; SHORTELL, S. M.; BAKER L. C. Does quality improvement implementation affect hospital quality of care?. **Hosp Top.**, v. 85: p. 3-12, 2007.
- ALI AHMADYA, G.; NIKOORAVESHB, A.; MEHRPOURB, M. Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 230, n. 12, p. 387-395, sept. 2016.
- ALI-MOHAMMAD M. Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations. **The TQM Journal**, vol. 27 n. 5, p. 544-564, 2015.
- ALLEN, D. G.; MAHTO, R. V.; OTONDO, R. F. Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. **Journal of Applied Psychology**, vol. 92, n. 6, p. 1696-1708, 2007.
- ALNASSER, A., YUSOFF, R. Z.; ISLAM, R. Relationship between hard total quality management practices and organizational performance in municipalities. **American Journal of Applied Sciences**, v. 10, n. 10, p. 1214-1223, 2013.
- ALPENDRE, F. T.; BATISTA, J.; GASPARI, A. P.; DYNIEWICZ, A. M.; ALMEIDA CRUZ, E. D. Ciclo PDCA para elaboração de *checklist* de segurança cirúrgica. **Cogitare Enfermagem**, v. 22, n. 3, p. 50-64, 2017.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The Total Quality Management Magazine**. v. 19, n. 2, p.150-161, 2007.

ALTAF, A. The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model. **International Journal of Interdisciplinary Social Sciences**, v. 6, n. 1, p. 161-174, 2011.

ARAÚJO, M. M. S. **DIS (Draft international standard) en ISO 9001: 2015**. São Paulo, 2014.

ASIF, M.; DE BRUIJN, E.J.; DOUGLAS, A.; FISSCHER, O.A.M. Why quality management programs fail. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.26, n.8, p. 778-794, 2009.

ATRIAN, N.; SOLTANI, A.; RASHIDPOUR. Presenting a comprehensive model of organizational culture change on the basis of Edgar Schein approach. **International Business Management**, v. 10, n. 3, p. 1330-1336. 2016.

AVILI, Z.; ARMANI, T. Studying the relationship of organizational culture and employee efficiency based on Robbin's model in the National oil products distribution company in Mazandaran Province. **International Business Management**, v. 10, p. 1491-1496. 2016.

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

BAJAJ, S.; GARG, R.; SETHI, M. Total quality management: a critical review of the literature using Pareto analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 67, N. 1, p. 128-154. 2018.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2016-0146>

BASSIONI, H.; PRICE, A.; HASSAN, T. Performance measurement in construction. **Journal of Management in Engineering**. v. 20, n. 2, p. 42-50. 2004.

BASSIONI, H.; PRICE, A.; HASSAN, T. Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: an empirical evaluation, Construction. **Management and Economics**. v. 23, n. 5, p. 495-507. 2005.

BATE, P. **Strategic for cultural change**. Butterworth-heinemann, Oxford. 1995.

BAYO, M. A.; MERINO, D. C. J.; ANTONIO, E. L. S.; MARY, R. S. The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. **International Journal of Production Economics**. v. 130, n. 1, p. 33-42, 2011.

BEATHAM, S.; ANUMBA, C.; THORPE, T.; HEDGES, I. KPIs: a critical appraisal of their use in construction. **Benchmarking: an International Journal**. v. 11, n. 1, p. 93-117. 2004.

BEER, M. Why TQM programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 623-642, 2003.

BENEDETTI, T. R. B.; ANTUNES, P. C.; RODRIGUEZ-AÑEZ, C. R.; MAZO, G. Z.; PETROSKI, É. L. Reprodutibilidade e validade do Questionário Internacional de Atividade Física (IPAQ) em homens idosos. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**. v. 13, n. 1, jan./fev. 2007.

BENEVIDES, J. L. *et al.* Development and validation of educational technology for venous ulcer care. **Revista Escola de Enfermagem USP**. v. 50, n. 2, p. 309-316, Apr.. 2016.

BERNARDELLI, C. D. F.; CASTRO, A. L. D. Laços da cultura brasileira como fatores influenciadores na cultura das organizações: estudo em uma unidade lotérica. **Ciências Sociais Aplicadas**, v.16, n. 30, p.247-264, 2016.

BIASE, Di F.; ROCHA, M. S. Caminhos do Sucesso: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BOIRAL, OLIVIER. ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process. **Organizational studies**, v. 22, n. 3. 2012.

BORGES, R. M.; CAUCHICK, A.; MIGUEL, L. M. S. C. Responsabilidade socioambiental em empresas que adotam o modelo de gestão do PNQ: uma análise em um banco de práticas organizacionais. **Revista de administração, contabilidade e economia**. v. 11, n. 2, 2012.

BOSCH, M. HALFENS, R. J. G.; WEIJDEN, T. V; WENSING, M; AKKERMANS, R.; GROL, R. Organizational culture, team climate, and quality management in an important patient safety issue: nosocomial pressure ulcers. **Worldviews on evidence-based nursing**. V.8, p. 4-14, 2011.

BOU-LUSAR, J. C.; ESCRIG-TENA, A. B.; ROCA-PUIG, V.; BELTRA, M. I. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. **Journal of Operations Management**, 27, 1-22, 2009.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review, **International Journal of Business Performance Management**. V. 5, n. 1, p. 1-24, 2003.

BRAGA AC, ANDRADE JR PP, RESENDE LMM, PONTES J. Estudo bibliométrico para construção científica de modelo de inovação tecnológica em redes de empresas. **Ciencia da Informação**. v. 45, n. 1, 74-87, 2016.

BRIGHT, K.; COOPER, C. L. Organizational Culture and the Management of Quality: Towards a new framework. **Journal of Managerial Psychology**, v. 8, n. 6, p. 21-27, 1993.

BRUNDRETT, M.; RHODES, C. Leadership for Quality and Accountability in Education (London, Routledge), 2011.

CAMERON, K. S. Quality and continuous improvement: A second-generation approach to organizational effectiveness. In Paper presented at the Academy of Management Meeting Miami. 1991.

CAMERON, K. S., FREEMAN, S. J., & MISHRA, A. K. Downsizing and redesigning organisations. In G. P. Huber, & W. H. Glick (Eds.), *Organisational change and redesign* (pp. 19-65), 1993.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley. 1999.

CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework, Third ed., Jossey-Bass, San Francisco. 2001.

CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework, Revised ed., Jossey-Bass, San Francisco. 2006.

CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework, Third ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2011.

CAMPBELL, J. P. On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1977.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. C. Review, analysis and classification of the literature on QFD—Types of research, difficulties and benefits. **International Journal of Production Economics**. v. 114, n. 2, p. 737-754, August, 2008.

CATANZARO, D., MOORE, H.; MARSHALL, T. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. **Journal of Business and Psychology**. V. 25, n. 4, p. 649-662, 2010.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. **Technovation**, v. 29, n. 4, p. 237-246, 2009.

CHANG, C. C., CHIU, C. M.; CHEN, C. A. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. **Total Quality Management**, v. 1, n. 12, 1299-1314, 2010.

AINDRILA CHATTERJEE ARUN PEREIRA REID BATES. Impacto da percepção individual da cultura organizacional no ambiente de transferência de aprendizado. **Revista Alcance**. V. 22, n. 1, p. 15-33, 2018.

CHEN, C. K.; PONCE, E. S.; JANG, J. Y. An approach on the cultivation of organizational culture toward TQM culture. The 16th QMOD conference, Portoroz, Slovenia, 2013.

Chen, C.-K. aEmail Author, Wang, C.-W. a, Yu, C.-H. Building a Total Quality Management model for cultivating the organizational culture and an empirical case study. **Journal of Quality**. V. 24, n. 1, p. 3-17. 2017.

CHEUNG, S. O., WONG, P. S. P. e WU, A. W. Y. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**. vol. 29, n. 1, p. 33-44. 2011.

CHOI, Y. S.; SEO, M.; SCOTT, D. e MARTIN, J. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean Version. **Journal of Sport Management**. vol. 24, no. 2, p. 169-189, 2010.

CHOI, T. Y; EBOCH, K. The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**. v. 17, n. 1, p. 59-75, 1998.

CIOCHINÃ, L.; FARIA, L. Individualismo-coletivismo: Dos aspectos conceptuais às questões de avaliação. **Análise Psicológica**, v.26, n.4, out. 2008.

COELHO, F. P. S.; SILVA, A. M.; MANIÇOBA, R. F. Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura. **Revista REFAZ**. v. 3, n. 1, 2016.

COIMBRA, M. P.; NASCIMENTO, F. H. D. Possibilidade da aplicação do modelo de qualidade seis sigma na distribuição física de produtos. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**, v. 6, n. 2, p. 78-92, 2016.

CORDEIRO, V. 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**. v. 7, n. 1, 2004.

CORBETT, L. M.; RASTRICK, K. N. Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 17, n. 1, p. 14-26, 2000.

CORREDOR, P. TQM and performance: is the relationship so obvious?, **Journal of Business Research**. V. 64, n. 8, p. 830-838, 2011.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. **Ciência Moderna**. V. 2, p. 830-832, 2011.

CROSBY, P.B. Quality is Free, the Art of Making Quality Certain. Hodder & Stoughton, New York. 1979.

DAHLGAARD, J. J.; DAHLGAARD, P. S. M. Lean production, Six Sigma quality, TQM and company culture. **The Total Quality Management Magazine**, v. 18, n. 3, p. 263-281, 2006.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3. 2013.

DAVIES, H. T. O. Falling public trust in health services: implications for accountability. **Journal Health Service Res.** V. 4, n.4, p. 193, 2000.

DAVIS, K. Two Bit Culture: The Paperbacking of America (Boston, MA: Houghton Mifflin), 1984.

DE LEEUW, S.; VAN DEN BERG, J. P. Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. **Journal of Operations Management.** V. 29, n. 3, p. 224-235, 2011.

DEMING, W.E. Quality, Productivity and Competitive. MIT Advanced Engineering, Cambridge, MA. 1982.

DEMING, W.E. Out of the crisis. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1986.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista electronica de administração**, v. 23, n.1, 2017.

DENISON, D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigms wars. **Academy of Management Review.** V. 21, n. 3, p. 619-656. 1996.

DENISON, D. R. Organizational Culture: Can It Be A Key Lever for Driving Organizational Change? In: Cartwright S and Cooper S (eds) The Handbook Of Organizational Culture. London: John Wiley & Sons, 619-656, 2000.

DENNIS, A. R; MINAS, R. K; BHAGWATWAR, A. P. Sparking Creativity: Improving Electronic Brainstorming with Individual Cognitive Priming. **Journal of Management Information Systems.** V. 29, n. 4. 2013.

DEVELIN, N. Kaizen II: acelerando a melhoria contínua, uma corrida sem linha de chegada. São Paulo: IMAM. 1995.

DEVON H. A, BLOCK M. E; MOYLE-WRIGHT P; ERNST D. M; HAYDEN S. J; LAZZARA D. J; SAVOY S. M; KOSTAS-POLSTON E. A psychometric toolbox for testing validity and reliability. **Journal Nurse Scholarsh.** V. 39, n. 2, p.155-64. 2007.

D'SOUZA, S. C.; SEQUEIRA, A. H. Application of MBNQA for service quality management and performance in healthcare organizations. **International Journal of Engineering, Science and Technology**. V. 3, N. 7, p. 35-54. 2011.

DIMITROV, K. Edgar Schein's Model of Organizational Culture Levels as a Hologram. **Ikonomicheski Izsledvania**. V. 22, n. 4, p. 3-36. 2013.

EL-MASHALEH, M.; MINCHIN, JR. R.; O'BRIEN, W. Management of construction firm performance using benchmarking. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 1, p. 10-18, 2007.

EFQM. Introducción al Modelo EFQM de Excelencia. p. 1-10. EFQM Shares what Works, 2013. Disponible en:
<http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=bgqsDviDVSE%3d&tabid=93>,

ENIOLA, A. A.; OLORUNLEKE, G. K.; AKINTIMEHIN, O. O.; OJEKA, J. D.; OYETUNJI, B. The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. **Heliyon**. v. 5, n. 1, e02293. 2019.

ENSSLIN, L; GIFFHORN, E; ENSSLIN, S. R; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Pesquisa Operacional**. V.30, n. 1, Jan./Apr. 2010.

EVANS, J; LINDSAY, W. **The Management and Control of Quality**, 7th edition. South Western: Cengage Learning, 2008.

FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control* (40th anniversary edition, 3rd rev. ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 1991.

FLACH, L. O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacio-nais. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 499-514. 2012.

FLEISS, J. **Statistical methods for rates and proportions** (2th Ed.). New York: John Wiley & Sons. 1981.

FLYNN, B. B., SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 659-691. 1995.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, documento de 2010. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FONSECA, L. M. ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. **Quality - Access to Success**.v. 14, n8, p. 54-59. 2015.

FOTOPOULOS, C. B.; PSOMAS, E. L. The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. **International Journal of Quality & Reliability Management**. V. 26, n. 2, p. 150-163. 2009.

FREIXO J; ROCHA Á. **Arquitetura de Informação de Suporte à Gestão da Qualidade em Unidades Hospitalares**. RISTI, Porto, 2014; 14: 1-15.

FU, S. L.; CHOU, S. Y.; CHEN, C. K & WANG, C. W. Assessment and cultivation of total quality management organizational culture - an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**. v. 26, n. 3. 2015.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L ; ALVES, J. L. Evaluation model of global performance for higher education institutions. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. V. 4, n. 3, p. 425-441, 2011.

GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 5. n. 3. 2013.

GERSHON, R.; STONE, P. W.; BAKKEN, S.; LARSON, E. Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. **Journal of Nursing Administration**. V. 34, p 33-40, 2004.

GEJDOS, P. Continuous Quality Improvement by Statistical Process Control. **Procedia Economics and Finance**. V. 34, p. 565-572, 2015.

GIMENEZ-ESPIN, J. A.; JIMÉNEZ-JÍMENEZ, D.; COSTA, M. M. Organizational culture for total quality management. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24. n. 1, p. 678-692. 2012.

GHERARDINI, F; RENZI, C; LEALI, F. A systematic user-centred framework for engineering product design in small-and medium-sized enterprises (SMEs). **Int. J. Adventure Manufacturing Technology**. v. 8, n.91, p. 1723-1746. 2017.

GHINATO, P. Sistema Toyota de Produção: Mais do Que Simplesmente Just-in-Time. **Production**. v.5, n.2. 1995.

GODOY, T. P.; WEGNER, R. S.; GODOY, L. P.; BUENO, W. P.; NETO, C. R. P. Comparação de modelos dos sistemas de medição de desempenho com base nos indicadores de qualidade. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 8, n. 15, p. 29-49, 2016.

GOMES, J. S.; SILVA, A. F. S. Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos. **Revista de Contabilidade Vista & Revista**. V. 22, n. 1, p. 143-176. 2011.

GREEN, T. TQM and organizational culture: How do they link? In S.M. Dahlgaard-Park (Ed.). Special issue on The Human Dimension and Organizational Performance. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 23, n. 2, p. 141-157, 2012.

GREEN, K. W. CHAKRABARTY, S.; WHITTEN, D. Organizational culture of customer care: Market orientation and service quality. **International Journal of service and standards**, v. 3, n. 2, p. 137-153. 2007.

GROENE, O.; KLAZINGA, N.; WAGNER, C.; A ARAH, O.; THOMPSON, A; BRUNEAU, C.; SUÑOL, R. Investigating organizational quality improvement systems, patient empowerment, organizational culture, professional involvement and the quality of care in European hospitals: the 'Deepening our Understanding of Quality Improvement in Europe (DUQuE)' project. **BMC Health Services Research**, 2010.

HANDFIELD, R., JAYARAM, J.; GHOSH, S. An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. **International Journal of Production Research**, v. 37, n. 6, p. 1403-1426, 1999.

HARVEY, L; STENSAKER, B. Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. **European journal of educational research development and policy**. v. 22, p. 427- 442, 2008.

HENDRICKS, K. B; SINGHAL, V. R. Firm characteristics, total quality management and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3. 269-285, 2001.

HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. Version 5.1.0. . 2011. Disponível em: <<http://www.cochraneandbook.org>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

HOANG, D. T., IGEL, B.; LAO, S, T. The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 9, p. 1092-1117, 2006.

HOFSTEDE, GEERT. Culture and Organizations. Journal. **International Studies of Management & Organization**. v. 10, n.1, 1980.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequence**, 2nd ed. Sage, Beverly Hills, CA. 2001.

HOFTETE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill. 2010.

HOGAN, J. SUELLEN; COOTE, V. LEONARD. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HONÓRIO, R. P. P.; CAETANO, J. Á.; ALMEIDA, P. C. Validação de procedimentos operacionais padrão no cuidado de enfermagem de pacientes com cateter totalmente implantado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 64, n. 5, p. 882-9, 2011.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

IBIDUNNI, A. S; SALAU, O. S; FALOLA, H. O; AYENI, A. W; IFEANYI, O. F. Total quality management and performance of telecommunication firms. **Intitute Business Managemnt**. V.11, n. 2, p. 293-298. 2017.

IRANI, Z., BESKESE, A.; LOVE, P.E.D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. **Technovation**, v.24, p. 643-650, 2004.

ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Prentice-Hall, London, 1985.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. ISO/TC 176/SC 2/WG24/N 112, ISO/DIS 9001, 2014. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

JAPEN, P., PRANEETPOLGRANG, P.; HORADAL, P. Development of Total Quality Management (TQM) Model for Thai Communities Knowledge Management Systems. **Conference Archive**, IAMOT 2006 - China. 2006.

JAYARAM, J.; AHIRE, S.L.; DREYFUS, P. 'Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects'. **Journal of operations Management**, v. 28, n. 4, p. 345-356, 2010.

JIACHENG, W.; Lu, L.; Francesco, C. A. A cognitive model of infra-organizational knowledge sharing motivations in the view of cross-culture. **International Journal of information Management**, v. 30, n. 1, p.220-230, 2010.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n.12, p. 1266-1289, 2009.

JOO JUNG, X.; SU, M. B. S. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment". **The TQM Journal**, V. 20, n. 6, p. 622-635, 2008.

JURAN, J.M. **On Planning for Quality**. Collier Macmillan, London. 1988.

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

KAPLAN, C. H.; BRADY, W. P.; DRITZ, C. M.; HOOPER, K. D.; CRAIG, W. M. L.; MARGOLIS, M. F. P. The Influence of Context on Quality Improvement Success in Health Care: A Systematic Review of the Literature. **Multidisciplinary journal of population health and health policy**. V. 88, n. 4. P, 311-340, 2010.

KARAPETROVIC, S.; CASADESUS, M.; HERAS, I. **what happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study**. Working paper, Department D' Organitzacio, Gestio empresarial I Desenvolupament de Producte, Universitat de Girona, Spain, 2008.

KOH, T. Y.; LOW, S. P. Organizational culture and TQM implementation in construction firm in Singapore. **Construction Management and Economics**, v. 26 n. 3, p. 237-248, 2008.

KRAJCSÁK, Z. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. **Management Decision**. V. 56, n. 7, p. 1467-1484. 2018.

KWAK, Y. H.; ANBARIB, T. F. Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. **Technovation**. V. 26, n. 5-6, p. 708-715. 2006.

KUO, T.; KUO, Y. The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. **Total Quality Management & Business Excellence**. V. 21, n. 10, p. 617-632. 2010.

KLEIJNEN, J.; DOLMAND, D.; WILLENS, J.; HANS, V. H. Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organizational culture: a qualitative study among academic staff. **Quality in Higher Education**, v. 20, n. 1, p. 103-126. 2014.

KWAN, P; WALKER, A. Validating the competing values model as a representation of organizational culture through interinstitutional comparisons. **Organizational Analysis**, v. 12, n. 1, p. 21-37. 2004.

KULL, T. J.; WACKER, J. G. Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 223-239, 2010.

KUMAR, M.; SANKARAN, S. Indian culture and the culture for TQM: A comparison. **The Total Quality Management Magazine**, v. 19, n. 2, p. 176-188. 2007.

LANARÈS, J. **Developing a quality culture**, in Froment, E., Purser, J. & Wilson, L. (Eds.) *EUA Bologna Handbook*, C, 2.101, pp. 1-27, Berlin, Raabe Verlag, 2008.

LANDIS, J. R; KOCK, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 3, n. 3, p. 159-174. 1977.

LAM, E; CHAN, A.; CHAN, D. Benchmarking design-build procurement systems in construction, **Benchmarking: an International Journal**. v. 11, n. 3, p. 287-302, 2004.

LAM, S. Y., LEE, V. H.; OOI, K. B.; PHUSAVAT, K. A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation, *Managing Service Quality*. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 22, n. 3, p. 281-309. 2012.

LAPINA, I.; KAIRIŠA, I.; ARAMINA, D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. V. 213, n. 1, p. 770-774. 2015.

LEAVITT, GREGORY C. Ideology and the Materialist Model of General Evolution: A Cross-Cultural Test of Subsystem Relationships. **Social Forces**, v. 65, n. 2, p. 525-553. 1986.

LEE, S.; RHO, B. H.; LEE, S. G. Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. **International Journal of Production Research**. V. 41, n. 9, p. 2003-2020. 2003.

LEE, V. H., LAM, S. Y., OOI, K. B., & SAFA, M. S. Structural analysis of TQM and its impact on customer satisfaction and innovation. **International Journal of Modelling in Operations Management**, v. 1, n. 2, p.157-179. 2010.

LEE, V. H., OOI, K. B., & CHOONG, C. K. Integrating TQM, organizational learning and technological innovation. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 13, n. 1, p. 78-95. 2013.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade**: Fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Bradsport, 2010.

MAHL, S.; LEE, S. K; BAKER, G. R.; CRONIN, C. M. G; STEVENS, B.; YE, X. Y. The Association of Organizational Culture and Quality Improvement Implementation With Neonatal Outcomes in the NICU. **Journal of pediatric health care**. V. 29, n. 5, p. 435-441. 2015.

MANNION, R.; KONTEH, F. H.; DAVIES, H. T. O. Assessing organisational culture for quality and safety improvement: A national survey of tools and tool use. **Quality and Safety in Health Care**. V. 18, n. 2, p. 153-6. 2009.

MANN, ROBIN; ADEBANJO, DOTUN; TICKLE, MATTHEW. "Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study". **International Journal of Quality & Reliability Management**, V. 28, n. 6, p.604-627. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organizational culture and quality improvement. **International Journal of Operations and Production Management**, v.21, n. 3, p. 302-312, 2001.

MCCABE, S. **Benchmarking in construction**. Chichester: Blackwell Publishing. 291 p., 2001.

McQUATER, R.E.; SCURR, C.H.; DALE, B.G.; HILLMAN, P.G. Using quality tools and techniques successfully. **The Total Quality Management Magazine**, v. 7, n. 6, p. 37-42. 1995.

MIGUEL, P. A. C. An application case of the Brazilian National Quality award. **Total Quality Management Magazine**, v.16, n 3, p.186-193. 2004.

MILLER, K. **Organizational communication**: Approaches and processes (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth. 2012.

MODARESS, B.; ANSARI, A. Quality control techniques in US firms: a survey. **Production and Inventory Management Journal**, v. 30, n.1, p. 58-62. 1989.

MOLINA, L. M.; MONTES, J. M.; MORENO, A. R. Relationship between quality management practices and knowledge transfer. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 3, p. 682-701. 2007.

MOTTA, L. A. S; GOMES. J. S. Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. **Contabilidade y Negocios**. V. 14, n. 27, p. 89-103. 2019. ISSN 1992-1896.

MUBIN, C.; LATIEF, Y. Organizational culture influence on implementation of knowledge management and quality management system for improving Indonesian

construction companies' performances. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**. V. 508, n. 1, May. 2019.

NAOR, M.; GOLDSTEIN, S. M.; LINDERMAN, K. W.; SCHROEDER, R. G. The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices. **Decision Sciences**, v. 39, n. 4, p. 671-702. 2008.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial**, n°36, 2000.

NAZARI, K.; ANBARIAN, M. Evaluate the performance of private banks Kohgiluyeh and Boyerahmad with using the EFQM mode. **International Journal of Education & Management Studies**, v. 6, n. 3, p. 305-307. 2016.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 25, n.12, p. 1228-1263. 2005.

OAKLAND, J. Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. **Total Quality Management & Business Excellence**. V. 22, n. 5, p. 517-534. 2011.

OLIVEIRA, O. J. *et al.* **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, J, A.; NADAE, J.; OLIVEIRA, O.J.; SALGADO, M.H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Revista Produção**, v. 21, n. 4, p. 708-723. 2011.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO - ONA. **Manual Brasileiro de Acreditação: Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde**. 2018. Disponível em <www.ona.org.br>

ONEY-YAZICI, E.; GIRITLI, H.; TOPCU-ORAZ, G. e ACAR, E. Organizational culture: The case of Turkish construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 14, n. 6, p. 519-531. 2007.

O'REILLY, C.A, CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**. V. 34, n. 3, p. 487-516. 1991.

OTACHE, I. e MAHMOOD, R. Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. V. 6, n. 4. 2015.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109- 2135, 2015.

PALADINI, E. P. Ferramentas para Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PALISKA, D, G. SOKOVIC, PAVLETIC, M. Quality tools - systematic use in process industry. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, v. 25, n. 1, p. 79-82, 2007.

PANUWATWANICH, K., NGUYEN, T.T. Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation and Firm Performance: Evidence from the Vietnamese Construction Industry. **Management and Production Engineering Review**. v. 8, n. 1, p. 5-15, March. 2017.

PATYAL, V.S.A; KOILAKUNTLA, M. Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. **Benchmarking**. v. 25, n. 5, p. 1406-1428, July. 2018.

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

PIRAYEH, N.; MAHDAVI, A. M.; NEMATPOUR, A. M. Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 9, p. 1886-1895, 2011.

POLIT D. F; BECK C. T. The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recomendationas. **Research Nurse Health**; v. 29, n. 5, p.489-497. 2006.

QUINN, R. E; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, V. 29, n. 3, p. 363-377. 1983.

QURESHI, T. M.; WARRAICH, A. S.; HIJAZI, S. T. Significance of project management performance assessment (PMPA) model. **International Journal of Project Management**. V. 27, n. 4, p. 378-388. 2009.

RAD, A. M. M. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. **Total Quality Management Magazine**, v. 18, n. 6, p. 606-625. 2006.

RADUJKOVIC, M.; VUKOMANOVIC, M.; DUNOVIC, I. B. Application of key performance indicators in South Eastern European construction. **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 16, n. 4, p. 521-530. 2010.

RAHMAN, M. N. A; KHAMIS, N. K.; ZAIN, R. M.; DEROS, V; HASRULNIZZAM, W.; MAHMOOD, W. Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A Case Study. **American Journal of Applied Sciences**. V. 7, n. 8, p.1182-1189. 2010.

RAJAMANOCHARAN, I. D.; COLLIER, P. Six Sigma implementation, organisational change and the impact on performance measurement systems. **International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage**. V. 2, n. 1. 2006.

RAMEEZDEEN, R.; GUNARATHNA, N. Disputes and construction industry cultures. **AACE International Transactions ProQuest Central:CD241**. 2003.

RENOSTO, A. *et al.* Confiabilidade teste-reteste do Índice de Capacidade para o Trabalho em trabalhadores metalúrgicos do Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 12, p. 217-225, 2009.

RÍO-RAMA, CRUZ- DEL, M. D. L; ÁLVAREZ-GARCÍA, J.; COCA-PÉREZ, J. L. Práticas de qualidade, responsabilidade social corporativa e o critério “resultados na sociedade” do modelo EFQM. **Revista brasileira de gestão de negócio**. v.19 n.64. 2017.

RIOS, L. R.; CUNHA, N. C. A influência da cultura organizacional: uma visão do estudo de caso Siemens. **Revista Gestão Tecnologia e Ciência**. v. 5, n. 9, 2016.

RIVERA-SANZ, F. Influencia del Modelo Europeo de Excelencia en la cultura de la organización. **Journal of Healthcare Quality Research**. v. 33, n. 4, p. 193-198. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos da Estrutura Organizacional. In: ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

ROLDÁN; J. L. LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; LEA, A. G. L. The influence of organizational culture on the Total Quality Management programme performance. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa** V. 18, n. 2, 2012.

RUSJAN, B. Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. **Total Quality Management & Business Excellence**. V.16, n. 3, p. 363-380. 2005.

SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANTOS, M.; VIANNA, D. V.; DIAS, F. C.; REIS, M. F. Analysis of demand high-value items: application of kruskal-wallis test in an oil and gas industry multinational. **Revista Produção Industrial & Serviços**. v. 03, n. 01: p. 01-14, 2016.

SAMSON, D; TERZIOVSKI, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, v. 17, n.1, p. 393-409, 1999.

SARACENI, A. V. Ferramenta para avaliação da presença de práticas de Simbiose Industrial em uma rede de empresas. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

SARROS, J.C.; GRAY, J.; DENSTEN, I.L.; COOPER, B. The organizational culture profile revisited and revised. **Australian Journal of Management**, v. 30, p. 159-182, 2005.

SCHEIN, EDGAR H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture , **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p.3-20. 1984.

SCHEIN, E. H. Culture: The missing concept in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, n.1, p. 229-240, 1996.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. (2009) Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas.

SCHOTEN SV, BLOK C, SPREEUWENBERG P, GROENEWEGEN P, WAGNER C. The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 8, p. 901-922. 2016.

SCHROEDERA, R. G.; LINDERMANA, K.; LIEDTKEB, C.; CHOOC, S. A. Six Sigma: Definition and underlying theory. **Journal of Operations Management**. V. 26, n. 4, p. 536-554, 2008.

SCOTT, TIM; MANNION, RUSSELL; DAVIES, HUW; MARSHALL, MARTIN. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. Volume38, June, pages 923-945, 2003.

SHAMSUDDIN, AHMED; HASSAN, MASJUKI. "Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMLs", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20 Issue: 7, pp.795-826, 2003.

SHARIF, A. M. Benchmarking performance management systems, **Benchmarking: An International Journal**. V. 9, n. 1, p. 62-85. 2002.

SHENAWAY, E. E., BAKER, T.; LEMAK, D. J. A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 5, p. 442-471, 2007.

SHIH, L. F.; SHOU, Y. C.; CHI, K. C.; e CHI, W. W. Assessment and cultivation of total quality management organisational culture - an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, 2014.

SILVA, S. V.; MONTEIRO, E. C. B. Aplicação das ferramentas da qualidade FMEA e FTA para detecção e controle de patologias em estruturas de concreto armado do Aeroporto Internacional do Recife. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 1, n. 1, 2016.

SLACK, N.; *et al.* Administração da Produção. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SOUSA, A. M; SCHMIDT, A. S; TURCATO, C. R. S. O Aprendizado em Organizações Certificadas pela NBR ISO 9001:2000. **Revista Produção Online**, v.11, n. 2, p. 289-318, 2011.

SOUSA, S. Organizational culture and quality management practices in the hospital sector. **Journal of Reviews on Global Economics**. V. 8, n. 1, p. 196-205. 2019.

SOUZA, C. C.; TOLEDO, A. D.; TADEU, L. F. R.; CHIANCA, T. C. M. Classificação de risco em pronto-socorro: concordância entre um protocolo institucional brasileiro e Manchester. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. V. 19, n. 1, 2011.

SOLTANI, E.; VAN DER MEER, R.; WILLIAMS, T. A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: Some evidence. **British Journal of Management**, v. 1, n. 1, p. 211-230. 2005.

SPASOJEVIC B. V. K. ; DJURDJEVIC, T.; DONDUR, N.; KLARIN, M. M.; TOMIC, B. An empirical examination of the impact of quality tools application on business performance. **Journal Total Quality Management & Business Excellence**. V. 24 n. 5, p. 607-618. 2013.

STEFANO, G. D.; SCRIMA, F; PARRY, E. O efeito da cultura organizacional sobre comportamentos desviantes no local de trabalho, *The International Journal of Human Resource Management*, v. 30, n. 17, p. 2482-2503. 2019.

STOCK, G. N.; McFADDEN, K. L.; GOWEN, C. R. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Productions Economics*, v. 106, n. 2, p. 368-392. 2007.

TALIB, F., RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 30, n. 3, p. 280-318. 2013.

TANURE, B. *Gestão à brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

TARI, J. J.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; HERAS, I. Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 5, n. 2, p. 297-322. 2012.

TALWAR, B. Business excellence models and the path ahead. *The Total Quality Management Magazine*, v. 23, n. 1, p. 21-35, 2011.

TATA, J.; PRASAD, S. Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*. V. 9, n. 8, 1998.

TAYLOR, W. A.; WRIGHT, G. H. A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure. *International Journal of Management Science*, v. 31, n. 1, p. 97-111. 2003.

TÉBOUL, J. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TERZIOVSKI, M. Y SAMSON, D. The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance. *The Total Quality Management Magazine*, v. 12, n. 2, p. 144-148. 2000.

TOLEDO, J. C. de; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. - *Qualidade: Gestão e Métodos*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

TORRES, R. D; PEREIRA, T. L. Sistemas de acreditação como tendência para a gestão estratégica e de qualidade em organizações prestadoras de serviços de saúde. **Espacios**. V. 38, n. 07, p. 12. 2017.

TRIVELLAS, P.; DARGENIDOU, D. Organizational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. **The TQM Journal**, V. 21, n. 4, p.382-399. 2009.

VALMOHAMMADIA, C; ROSHANZAMIRB, S. The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. **International Journal of Production Economics**. V. 164, p. 167-178. 2015.

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.; DALE, B. ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. **Business Process Management Journal**. V. 6, n. 5, p. 417-427. 2000.

VENDEMIATTI M, SIQUEIRA ES, FILARDI F, BINOTTO E, SIMIONI FJ. Conflito na gestão hospitalar: O papel da liderança. **Ciencia e Saude Coletiva**. V. 15, n. 1, p. 1301-1314. 2010.

VOON-HSIEN, L.; KENG-BOON, O. Applying the Malcolm Baldrige National Quality Award criteria: an approach to strengthen organizational memory and process innovation. **Total Quality Management & Business Excellence**. V. 26, n. 11, p. 1373-1386. 2015.

VOUZAS, F.; PSYHOGIOS, A. G., "Assessing managers' awareness of TQM", **Total Quality Management Magazine**, v. 19, n. 1, 2007.

VUKOMANOVIC, MLADEN RADUJKOVIC & NAHOD, MAJA MARIJA. EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe, **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 20, n. 1, p. 70-81. 2014.

ZAKUAN, N; YUSOF, S. M; LAOSIRIHONGTHONG, T; SHAHAROUN, A. M. Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling. **Total Quality Management**. v. 21, n. 2, p. 185-203. 2010.

ZU, XINGXING. Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, V. 26, n. 2, p. 129-149. 2009.

ZU-XINGXING.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. **International Journal of Production Economics**, v. 12, n. 3, p. 86-106. 2010.

ZU, XINGXING; FREDENDAL, D. LAWRENCE;.DOUGLAS, THOMAS J. The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. **Journal of Operations Management**. V. 26, n. 5, p. 630-650. 2008.

WAGNER, D; VOLLMAR, G.; WAGNER, H. T. The impact of information technology on knowledge creation: An affordance approach to social media. **Journal of Enterprise Information Management**. V. 27, N. 1, p. 31-44, 2014.

WILLAR, D. TRIGUNARSYAH, B.; COFFEY, V. Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 23, n. 2, p. 114-133, 2016.

WILLIAMS, A, *et al.* **Changing culture**: New Organisational approaches. Second edition, Institute of Personnel Management, Cromwell, Wiltshire. 1994.

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

YAMA, A.; MUKEM, A; JERMSITTIPARSERT, K. The mediating effect of organizational culture on the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation and performance: A case of Thai Universities. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**. V. 6, n. 10, p. 359-380. 2019.

YILMAZ, GAMZE. Let's Peel the Onion Together: An Application of Schein's Model of Organizational Culture. **Communication Teacher**, v. 28, n. 4, p. 224-228. 2014.

APÊNDICE A - Aplicação do teste em pesquisadores para validação (Kappa) da determinação dos Fatores Contextuais de mensuração.

Aplicação do teste em pesquisadores para validação (Kappa) da determinação dos Fatores Contextuais de mensuração

Objetivo da aplicação é realizar o agrupamento das dimensões de mensuração da cultura organizacional, através do teste de afinidade em cinco fatores contextuais.

Direcionamento: Prezados participantes, você deverá ler atentamente o conceito de cada dimensão listada abaixo e relacionar, utilizando o critério de afinidade e aproximação conceitual, com os 5 Fatores Contextuais do quadro abaixo.

Conceitos:

Dimensões	Modelos	Conceito
Caráter geral/Valores/ Característica dominante/ Valores e crenças	Cameron e Quinn (1999); Hofstede (2001); Cameron e Quinn (2006); Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013).	Abordada pelo conceito de valor, a crença ou aquilo que a organização mais presa em sua instituição, são invisível até que eles se tornem evidentes no comportamento.
Tipo de Liderança/ Liderança organizacional	Cameron e Quinn (1999); Cameron e Quinn (2006).	Parte do princípio do perfil de liderança que os gestores da organização possuem.
Cola organizacional/ vínculo organizacional	Cameron e Quinn (1999); (Cameron e Quinn, 2006)	Fator que “Liga” as pessoas à organização.
Ênfase estratégica	Cameron e Quinn (1999); (Cameron e Quinn, 2006)	Como a organização opera para alcançar seus objetivos e determinam quais são esses objetivos.
Sistema de recompensa	Cameron e Quinn (1999)	Mecanismos utilizados pelas organizações para recompensar seus funcionários, atuando assim como uma declaração de valores organizacionais, crenças e normas.
Critérios de sucesso	(Cameron e Quinn, 2006)	Identifica quais os indicadores adotados para se definir o sucesso organizacional e o que deve ser recompensado e celebrado.
Gestão de empregados	(Cameron e Quinn, 2006)	Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como os empregados são geridos.
Suposições subjacentes	Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013)	Representam o nível mais profundo da organização, significa o que foi assumido como verdadeiro para o grupo. Determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam.
Artefatos	Schein (2009); Chen <i>et al.</i> (2013)	Compreende os fenômenos que são sentidos ou visíveis, são as coisas concretas que se é possível sentir em uma organização.
Distância de poder	Hofstede (1991)	Define o quanto a sociedade organizacional aceita a distribuição desigual de poder.
Individualismo versus coletivismo	Hofstede (1991)	Indica se uma organização se caracteriza por laços individuais firmes somente em si mesmo ou se há integração entre os indivíduos.
Masculinidade versus feminilidade	Hofstede (1991)	Dizem respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos como

		agressividade, ambição ou femininos como cooperação, modéstia e qualidade de vida.
Evitar incerteza	Hofstede (1991)	Expressa o grau de ameaça percebida e vinculada por membros da organização em situações inesperadas ou incertas
Missão	Denison (2000)	É a razão de ser de uma organização, define quem ela é juntamente ao seu propósito e à finalidade de sua existência por meio de seus valores e visão.
Adaptabilidade	Denison (2000)	A integração interna e a adaptabilidade externa é o foco dessas organizações, aprender com seus erros e com isso desenvolver mudanças.
Envolvimento	Denison (2000)	Funcionários envolvidos em decisões e tarefas do dia a dia.
Consistência	Denison (2000)	Esses sistemas de controle implícitos e intangíveis baseados em valores internalizados. Baseado em sistemas comuns de opiniões, valores e símbolos compreendidos pelos membros da organização.
Símbolo	Hofstede (2001)	Palavras, gestos, quadros, objetos que carregam um significado particular dentro da cultura.
Heróis	Hofstede (2001)	Pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura que servem de modelo de comportamento.
Rituais	Hofstede (2001)	Atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura.
Inovação e assunção de riscos	Robbins (2002)	Grau em que os funcionários são estimulados e assumem riscos.
Atenção aos detalhes	Robbins (2002)	O grau em que demonstram precisão análise e atenção aos detalhes.
Orientação para resultados.	Robbins (2002)	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos produtivos.
Orientação para as pessoas	Robbins (2002)	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para a equipe.	Robbins (2002)	O grau em as atividades de trabalho é organizado, mas em termos de equipes do que de indivíduos.
Agressividade.	Robbins (2002)	Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
Estabilidade	Robbins (2002)	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção da situação atual das coisas em contraste ao crescimento.

Fatores Contextuais:

Valores Organizacionais: Abordada pelos valores que predominam a organização, são invisíveis e moldam o comportamento dos funcionários, determinando como os membros do grupo agem.
Vínculo institucional: É o fator que vincula as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas por membros da organização.
Estilo de Liderança: Relacionado com a determinação dos diferentes perfis de liderança dos gestores da organização.
Foco estratégico: Como a empresa planeja e opera para alcançar objetivos, identificando indicadores para alavancar o sucesso.
Gestão do capital humano: Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como o ser humano é compreendido e potencializado.

APÊNDICE B - Lista dos artigos resultantes da análise sistemática em ordem de acordo com o *methodi Ordinatio*

**Lista dos artigos resultantes da análise sistemática em ordem de acordo com o methodi
Ordinatio**

ENIOLA, A. A.; OLORUNLEKE, G. K.; AKINTIMEHIN, O. O.; JOHN DEAN OJEKA, J. D.; OYETUNJI, B. The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. <i>Heliyon</i> . v. 5, n. 1, e02293. 2019.
Yama, A.; Mukem, A; Jermsttiparsert, K. The mediating effect of organizational culture on the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation and performance: A case of Thai Universities. <i>International Journal of Innovation, Creativity and Change</i> . V. 6, n. 10, p. 359-380. 2019.
SOUSA, S. Organizational culture and quality management practices in the hospital sector. <i>Journal of Reviews on Global Economics</i> . V. 8, n. 1, p. 196-205. 2019.
MUBIN, C.; LATIEF, Y. Organizational culture influence on implementation of knowledge management and quality management system for improving Indonesian construction companies' performances. <i>IOP Conference Series: Materials Science and Engineering</i> . V. 508, n. 1, May. 2019,
RIVER-SANZ, F. Influencia del Modelo Europeo de Excelencia en la cultura de la organización. <i>Journal of Healthcare Quality Research</i> . v. 33, n. 4, p. 193-198. 2018.
PATYAL, V.S.A; KOILAKUNTLA, M. Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. <i>Benchmarking</i> . v. 25, n. 5, p. 1406-1428, July. 2018.
Chen, C.-K. Email Author, Wang, C.-W. a, Yu, C.-H. Building a Total Quality Management model for cultivating the organizational culture and an empirical case study. <i>Journal of Quality</i> . V. 24, n. 1, p. 3-17. 2017.
KRAJCSÁK, Z. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. <i>Management Decision</i> . V. 56, n. 7, p. 1467-1484. 2018.
PANUWATWANICH, K., NGUYEN, T.T. Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation and Firm Performance: Evidence from the Vietnamese Construction Industry. <i>Management and Production Engineering Review</i> . v. 8, n. 1, p. 5-15, March. 2017.
Willar, Debby.; Trigunarsyah, Bambang.; Coffey, Vaughan. Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. <i>Engineering, Construction and Architectural Management</i> . 2016.
Aziz, R.Z.A. Morita, H. National culture, organisational culture, total quality management implementation, and performance: An empirical investigation. <i>International Journal of Productivity and Quality Management</i> . 2016.
Valmohammadia, C; Roshanzamirb, S. The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. <i>International Journal of Production Economics</i> . V. 164, p. 167-178. 2015
Fu, S.-L. Chou, S.-Y. Chen, C.-K. Wang, C.-W. Assessment and cultivation of total quality management organisational culture - an empirical investigation. <i>Total Quality Management and Business Excellence</i> . 2015.
Fonseca, L.M. ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. <i>Quality - Access to Success</i> . 2015.
Mahl, Sukhy.; Lee, Shoo K.; Baker, G. Ross.; Cronin, Catherine M.G.; Stevens, Bonnie.; Ye, Xiang Y. The Association of Organizational Culture and Quality Improvement Implementation With Neonatal Outcomes in the NICU. <i>Journal of Pediatric Health Care</i> . 2015.
Hong, P.; Marvel, J.H.; Modi, S. A survey of business network integration: Implications for quality and productivity performance. <i>International Journal of Productivity and Quality Management</i> . 2015.
Akpan, E.E. Basse, O.J. Health workers' perception on the quality of service and corporate culture of a teaching hospital in Nigeria. <i>Nigerian journal of medicine</i> . 2015.
Lapiņa, Inga.; Kairiša, Ilze.; Aramina, Daira. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> . 2015.

Wagner, C.; Mannion, R.; Hammer, A.; Groene, O.; Arah, O. A.; Dersarkissian, M.; Suñol, R. The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals. <i>International journal for quality in health care</i> , 2014.
Kleijnen, Jan Dolmans, Diana Willems, Jos van Hout, Hans. Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organisational culture: a qualitative study among academic staff. <i>Quality in Higher Education</i> . 2014.
Giménez Espín, J.A. Jiménez Jiménez, D. Martínez Costa, M. Quality management: The importance of organizational culture for the development of intangible variables. <i>Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa</i> . 2014.
Gerolamo, M.C.; Carpinetti, L.C.R.; Vitoreli, G.A.; Sordan, J.E.; Lima, C.H.B. Quality and safety management systems: Joint action for certification of small firms in an industrial cluster in Brazil. <i>South African Journal of Industrial Engineering</i> . 2014.
Gimenez-Espin, Juan Antonio; Jiménez-Jiménez, Daniel; Martínez-Costa, Micaela. Organizational culture for total quality management. <i>Total Quality Management and Business Excellence</i> . 2013.
Tyagi, Rajesh K Cook, Lori Olson, John Belohlav, James. Healthcare technologies, quality improvement programs and hospital organizational culture in Canadian hospitals. <i>BMC health services research</i> . 2013.
Bustinzá, O.F.; Perez-Arostegui, M.N.; Ruiz-Moreno, A. Organizational culture focused on quality management and benefits derived from an ERP system implementation. <i>Intangible Capital</i> . 2013.
Gambi, Lillian do Nascimento Gerolamo, Mateus Cecílio Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> . 2013.
Baird, Kevin; Hu, Kristal Jia; Reeve, Robert; Jia, Kristal; Robert,Hu; Prajogo, Daniel I; Mcdermott, Christopher M; Mohammad, Ali; Rad, Mosadegh; Ernst, Hu. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> . 2011.
Roldán, José L.; Leal-Rodríguez, Antonio L.; Leal, Antonio G. The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. <i>Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa</i> . 2012.
Dahlgaard, Jens J.; Dahlgaard-Park, Su Mi. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. <i>Total Quality Management Magazine</i> . 2006.
Bosch, Marije Halfens, Ruud J G Weijden, Trudy Van Der. Organizational Culture, Team Climate, and Quality Management in an Important Patient Safety Issue: Nosocomial Pressure Ulcers. <i>Worldviews on Evidence-Based Nursing</i> . 2011.
Sud, Chandni Tara; Karuza, Jurgis; Olsan, Tobie H.; Gillespie, Suzanne M.; Katz, Paul R. Organizational Culture as a Dimension of Quality Improvement in Rural Nursing Homes. <i>Journal of the American Medical Directors Association</i> . 2011.
Groene,O; Klazinga,N SWagner, C; Arah, O ATHompson, A; Bruneau, CSunol, R. Investigating organizational quality improvement systems, patient empowerment, organizational culture, professional involvement and the quality of care in European hospitals: the 'Deepening our Understanding of Quality Improvement in Europe. <i>BMC health services research</i> . 2010.
Van Beek, A.P.A.; Gerritsen, D.L. The relationship between organizational culture of nursing staff and quality of care for residents with dementia: Questionnaire surveys and systematic observations in nursing homes. <i>International Journal of Nursing Studies</i> . 2010.
Kaluarachchi, K.A.S.P. Organizational culture and total quality management practices: A Sri Lankan case. <i>TQM Journal</i> . 2010.
Kuo, Tsung-Hsien.; Kuo, Yen-Lin. The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i> .2010.
Trivellas, P.; Dargenidou, D. Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. <i>TQM Journal</i> . 2009.
Mannion, R.; Konteh, F.H.; Davies, H.T.O. Assessing organisational culture for quality and safety

improvement: A national survey of tools and tool use. <i>Quality and Safety in Health Care</i> . 2009.
Sitek, Patrick; Zarvic´; Novica; Seifert, Marcus; Thoben, Klaus-Dieter. Understanding process quality in the context of collaborative business network structures. <i>IFIP Advances in Information and Communication Technology</i> . 2009.
Jung, Joo. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. <i>TQM Journal</i> . 2008.
Rad, A.M.M. Ali Mohammad Mosadegh. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. <i>Total Quality Management Magazine</i> . 2006.
Prajogo, D.I.; McDermott, C.M.. The relationship between total quality management practices and organizational culture. <i>International Journal of Operations and Production Management</i> . 2005.
Green Jr., K.W. Chakrabarty, S. Whitten, D. Organisational culture of customer care: Market orientation and service quality. <i>International Journal of Services and Standards</i> . 2007.
Irani, Zahir.; Beskese, Ahmet.; Love, Peter E.D. P.E.D. Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. <i>Technovation</i> . 2004.
Davies, H.T.O.; Nutley, S.M.; Mannion, R. Organisational culture and quality of health care. <i>Quality in Health Care</i> . 2000.
Zboril-Benson, L.R.; Magee, B. How quality improvement projects influence organizational culture. <i>Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)</i> . 2005.
Algina, M. Corporate culture quality management. <i>Standarty i Kachestvo</i> . 2005.
Ambroz, C.; Milan.; Ambrož, M. Total quality system as a product of the empowered corporate culture. <i>Total Quality Management Magazine</i> . 2004.
Shortell, S.M.; Jones, R.H.; Rademaker, A.W.; Gillies, R.R.; Dranove, D.S.; Hughes, E.F.X.; Budetti, P.P.; Reynolds, K.S.E.; Huang, C. F. Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients. <i>Medical Care</i> . 2000.
Corbett, L.M.; Rastrick, K.N. Organisational culture and quality improvement. <i>International Journal of Operations and Production Management</i> . 2001.
Wakefield, B.J. Blegen, M.A. Uden-Holman, T. Vaughn, T. Chrischilles, E. Wakefield, D.S. Organizational culture, continuous quality improvement, and medication administration error reporting. <i>American Journal of Medical Quality</i> . 2001.
Corbett, L.M.; Rastrick, K.N. Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. <i>International Journal of Quality and Reliability Management</i> . 2000.
Kim, P.S.; Pindur, W.; Reynolds, K. Creating a new organizational culture: The key to total quality management in the public sector. <i>International Journal of Public Administration</i> . 1995.
Algina, M. Corporate culture quality management. <i>Journal of Managerial Psychology</i> . 1993.
van Donk, D.P.; Sanders, G. Organizational culture as a missing in quality management. <i>International Journal of Quality and Reliability Management</i> . 1993
HART, C.; SHOOLBRED, M. Organizational Culture, Rewards and Quality in Higher Education. <i>Quality Assurance in Education</i> . 1993.
Daniels, J.M.; Dale, B.G. Total quality management and corporate culture: A case study examination. <i>International Journal of Vehicle Design</i> . 1993.

APÊNDICE C - Questionário aplicado no teste

Questionário aplicado no teste piloto
ROTEIRO DE PESQUISA

Prezado Sr. (a) Gestor (a)

Sou discente do programa de Doutorado em Engenharia da Produção da UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, vinculado ao grupo de pesquisa Engenharia Organizacional em Redes de Empresa. Este questionário faz parte do meu projeto de pesquisa o qual consiste em avaliar a efetividade do seu Sistema de Gestão da Qualidade, através da análise da presença de características culturais específicas em sua organização e, a partir dos resultados, verificar o quanto a cultura organizacional da sua instituição interfere na efetividade de elementos da qualidade como práticas e técnicas.

O preenchimento requer no máximo 30 minutos de seu tempo e nenhuma informação sigilosa é solicitada, tão pouco, o nome da sua organização, o qual não será mencionado em análises e conclusões dessa pesquisa. É muito importante que todas as questões sejam respondidas!

Se for do seu interesse, poderemos lhe enviar os resultados da pesquisa e, para tal, indique a sua opção ao final do questionário. Qualquer dúvida entre em contato pelo e-mail: *tafadluca@hotmail.com*.

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Tafael Lucas Pereira

1. *Nome da empresa:*

2. *Nome do entrevistado (opcional):*

3. *Seu cargo:*

4. *Quantos anos tem a empresa desde a sua fundação?*

() 0 a 5 anos

() 5 a 10 anos

() 10 a 40 anos

() 40 a 70 anos

() 70 a 100 anos

() Mais de 100 anos

5. *Quantos colaboradores trabalham na empresa?*

() De 1 a 19

() De 20 a 49

() De 50 a 499

() 500 ou mais

6. *Responda as perguntas do quadro abaixo de acordo com o grau de existência da afirmativa no seu ponto de vista, utilizando os seguintes critérios:*

(1) baixíssima existência.

(2) baixa existência.

(3) média existência.

(4) alta existência.

(5) altíssima existência.

(0) Não sei opinar.

VALORES ORGANIZACIONAIS						
<i>Conceito a ser utilizado: Abordam os valores que predominam a organização, aqueles que são invisíveis, gerando uma personalidade à organização e moldam o comportamento dos colaboradores.</i>						
QUESTÕES	<i>Avaliar o grau de existência da afirmativa, atribuindo:</i>					
	Não sei opinar	Baixíssima existência	Baixa existência	Média existência	Alta existência	Altíssima existência
1. O incentivo e a valorização à participação de todos são valores presentes na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
2. A união e a valorização do grupo são valores presentes nesta organização e moldam o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
3. O comportamento em tratar as pessoas de forma igualitária e de companheirismo, são valores presentes nesta organização e moldam o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
4. O compartilhamento de valores e de querer fazer parte do grupo são valores presentes nesta organização e moldam o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
5. Seguir à ordem para manter o controle da organização é um valor presente e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
6. As regras e as regulamentações são valores presentes na organização e moldam o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
7. A padronização como forma de controle das operações é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
8. A eficiência na forma de ser competente no que se faz e de forma correta é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
9. A competição na forma de querer ser o melhor no que se faz é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
10. A busca por alcançar os objetivos organizacionais é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5
11. A busca por superar os objetivos e obter os melhores resultados é um valor presente na organização e molda o comportamento dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5

VÍNCULO INSTITUCIONAL						
<i>Conceito a ser utilizado: É em relação aos fatores que vinculam as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas pelos membros da organização.</i>						
QUESTÕES	<i>Avaliar o grau de existência da afirmativa, atribuindo:</i>					
	Não sei opinar	Baixíssima existência	Baixa existência	Média existência	Alta existência	Altíssima existência
1. As regras e os procedimentos estabelecidos são os fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores com a organização?	0	1	2	3	4	5

2. As políticas internas são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores com a organização?	0	1	2	3	4	5
3. O fato de os colaboradores estarem cientes do que a organização almeja é um fator responsável pelo vínculo destes com a organização.	0	1	2	3	4	5
4. A fidelidade e a consideração são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5

5. A tradição da organização é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
6. A coesão de ideias/valores entre os colaboradores e a organização é um fator responsável pelo vínculo dos primeiros com a organização.	0	1	2	3	4	5
7. A busca da organização pelo diferencial é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
8. A disponibilidade de liberdade para efetuar o trabalho é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
9. A tendência da organização arriscar ou apostar em questões diferentes dos habituais são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
10. A clareza e a maneira de alcançar os objetivos organizacionais são fatores responsáveis pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
11. O interesse em produzir cada vez mais, mantendo os padrões é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5
12. O interesse competitivo em querer se manter ou estar à frente no mercado é um fator responsável pelo vínculo dos colaboradores com a organização.	0	1	2	3	4	5

ESTILO DE LIDERANÇA							
<i>Conceito a ser utilizado: É em relação ao fator que determina o perfil de liderança dos gestores da organização.</i>							
QUESTÕES	Avaliar o grau de existência da afirmativa, atribuindo:						
	Não sei opinar	Baixíssima existência	Baixa existência	Média existência	Alta existência	Altíssima existência	
1. Os gestores possuem um perfil de mentor, orientando e redirecionando os seus liderados.	0	1	2	3	4	5	
2. Os gestores possuem um perfil facilitador, possibilitando a construção coletiva de ideias?	0	1	2	3	4	5	

3. Os gestores possuem um perfil de exemplo a ser seguido, através da confiança por parte de seus liderados.	0	1	2	3	4	5
4. O acompanhamento e garantia da execução das atividades pelos liderados é um fator presente no perfil de liderança dos gestores.	0	1	2	3	4	5
5. O estabelecer e organizar as atividades que serão realizadas pelos seus liderados são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores.	0	1	2	3	4	5
6. A administração de seus liderados com base em seus recursos, para garantir a melhor execução da atividade é um fator presente no perfil de liderança dos gestores.	0	1	2	3	4	5
7. Os gestores possuem um perfil de ousadia em relação à busca da realização ou melhoria das atividades.	0	1	2	3	4	5
8. A visão para o futuro e o desejo pela realização são fatores presentes no perfil de liderança dos gestores.	0	1	2	3	4	5
9. Os gestores possuem um perfil de incentivar novas ideias para a realização das atividades, quanto para a solução de problemas.	0	1	2	3	4	5

FOCO ESTRATÉGICO							
<i>Conceito a ser utilizado: É o foco estratégico da organização, na busca pelo alcance dos objetivos e na identificação de indicadores que alavancam o sucesso da organização.</i>							
QUESTÕES	Avaliar o grau de existência da afirmativa, atribuindo:						
	Não sei opinar	Baixíssima existência	Baixa existência	Média existência	Alta existência	Altíssima existência	
1. Os recursos humanos desenvolvidos são fatores utilizados para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	
2. O comprometimento de todas as pessoas envolvidas na organização é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	
3. O segmento pela moral, ou seja, a maneira correta de se fazer é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	
4. Conseguir e manter a estabilidade no mercado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	
5. A previsibilidade do processo e o controle de todas as etapas são fatores utilizados para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	
6. O bom funcionamento da organização, garantindo o desempenho esperado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5	

7. A busca por estar à frente das situações de mercado é um fator utilizado para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5
8. A busca em ser ou se manter como referência no mercado são fatores utilizados para alcançar os objetivos estratégicos.	0	1	2	3	4	5

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO						
<i>Conceito a ser utilizado: Trata-se da relação das características do ambiente de trabalho e em como o ser humano é compreendido e potencializado na organização.</i>						
QUESTÕES	Avaliar o grau de existência da afirmativa, atribuindo:					
	Não sei opinar	Baixíssima existência	Baixa existência	Média existência	Alta existência	Altíssima existência
1. Está organização utiliza de um ambiente onde os colaboradores participam com ideias e opiniões, porém, de forma controlada e previsível, como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
2. Está organização utiliza de um ambiente de tomada de decisão centralizada, passando pelo crivo de alguém com maior autoridade, como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
3. Um ambiente participativo onde todos podem colaborar é utilizado como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
4. Um ambiente de trabalho em equipe e cooperação onde todos contribuem com alguma coisa para a realização de algo é utilizado como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
5. Está organização utiliza de um ambiente de realização de atividades para o desenvolvimento de um todo, como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
6. Um ambiente de excelência onde apoia e valoriza as atitudes que se sobressaem é utilizado como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5
7. Um ambiente que incentiva a participação ativa dos colaboradores sem se deixar se acomodar em suas atividades é utilizado como um fator potencializador do capital humano.	0	1	2	3	4	5

◀■ Você teve alguma dificuldade para entender as perguntas do questionário?

Sim

Não

Considerações:

▶▶ ■ *Você deseja receber os resultados desta pesquisa?*

Sim

Não

Obrigado pela sua participação !!!