

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO**

**CLEITON ISMAEL VOLTZ**

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE E OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE**

**SÃO LEOPOLDO**

**2018**

CLEITON ISMAEL VOLTZ

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE E OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. André L. Korzenowski

São Leopoldo

2018

V942a Voltz, Cleiton Ismael  
Associação entre as barreiras na implantação de sistemas de gestão da qualidade e os princípios da qualidade / por Cleiton Ismael Voltz. – 2018.  
105 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2018.

Orientação: Prof. Dr. André L. Korzenowski.

1. ISO 9001:2015. 2. Princípios da qualidade. 3. Sistemas de gestão da qualidade. 4. Barreiras. I. Título.

CDU 658.56

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

CLEITON ISMAEL VOLTZ

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE  
GESTÃO DA QUALIDADE E OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 26 de fevereiro de 2018

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. André L. Korzenowski – UNISINOS  
(Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Borchardt - UNISINOS

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira - UNISINOS

---

Prof. Dr. Daniel Battaglia - IFRS

## AGRADECIMENTOS

A todos que colaboraram de alguma forma para a conclusão deste mestrado, meus sinceros agradecimentos.

À minha esposa Camila, por me oferecer todo o carinho e suporte necessários para que eu pudesse continuar percorrendo a estrada do conhecimento e que soube compreender a minha ausência até mesmo quando estávamos juntos.

Aos meus pais Adir e Odete, pela educação que não se aprende na escola, pelos ensinamentos éticos e morais.

À minha irmã Crisla, meu cunhado Alex e meu sobrinho Vicente, pelo carinho, prontidão e compreensão de sempre.

Aos meus sogros, Aloisio e Marisa, que sempre me trataram muito bem, aproveito para expressar minha gratidão e carinho.

À toda a minha família e amigos pelo apoio durante essa jornada, que por vezes me afastou de tão agradável convívio.

Aos colegas de banda que souberam entender minha ausência ao longo de todo esse tempo (e ainda não me substituíram).

À minha amiga, professora Camila Michel, pela revisão ortográfica e gramatical desta dissertação. Aproveito também para agradecer a todos os professores com quem tive o prazer de conviver ao longo da minha vida escolar. Se há um motivo para se ter esperança no futuro do país, é através do trabalho destes profissionais.

Ao meu professor, orientador e, hoje, amigo, Dr. André Luís Korzenowski, minha gratidão pela paciência, confiança e pelos ensinamentos. Talvez a pessoa que melhor saiba o quanto esta pesquisa exigiu de mim e o quanto ela mudou minha vida.

Aos demais professores do PPGEPS da Unisinos, pelas lições ao longo da caminhada, e aos colegas de mestrado, pela convivência, companheirismo e troca de experiências.

Aos meus chefes Paulo e Roberto (meus maiores incentivadores para o retorno ao meio acadêmico), que contribuíram de maneira decisiva para a minha vida pessoal e profissional.

Às empresas e gestores que colaboraram, abrindo as suas portas e compartilhando seus conhecimentos para a conclusão desta pesquisa.

E a Deus, por mais esta oportunidade de aperfeiçoamento pessoal e acadêmico, por iluminar meus caminhos e me encorajar a seguir adiante.

*A dúvida é o princípio da sabedoria.*  
(Aristóteles)

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é identificar qual a associação entre as barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade e as falhas no entendimento dos princípios norteadores da gestão da qualidade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo em empresas da indústria calçadista e insumos. Como forma de atribuir as associações desejadas, foram realizadas entrevistas e análises de conteúdo e de correspondência. A análise de conteúdo apresentou evidências de relacionamento entre diversas barreiras citadas na literatura e validadas pelos gestores, com falhas no entendimento dos princípios da qualidade. A análise de correspondência corroborou com esses indícios, sendo possível traçar um plano adequado para minimizar falhas na implantação de um sistema de gestão da qualidade, no que tange às barreiras encontradas previamente. A contribuição deste trabalho se dá, principalmente, em agregar as discussões existentes na literatura, sugestões de associação entre barreiras na implantação de um sistema de gestão da qualidade e princípios da qualidade. Assim, ao ser implantado na prática, os gestores da qualidade poderão identificar no perfil dos seus funcionários as potenciais barreiras, e minimizá-las a partir da adequada compreensão dos princípios durante a fase de treinamento.

**Palavras-chave:** ISO 9001:2015. Princípios da Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade. Barreiras.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to identify the association between the barriers encountered in the implantation of quality management systems and the failures to understand the guiding principles of quality management. For that, a multiple case study was carried out in the footwear industry and supplies. As a way of assigning the desired associations, interviews and content and correspondence analyzes were carried out. The content analysis presented evidence of relation between several barriers cited in the literature and validated by managers, with failures in understanding the principles of quality. The correspondence analysis corroborated these indications, and it is possible to draw up an adequate plan to minimize failures in the implantation of a quality management system, in relation to previously encountered barriers. The contribution of this work is mainly to aggregate the existing discussions in the literature, suggestions of association between barriers in the implantation of a quality management system and principles of quality. Thus, when implanted in practice, quality managers will be able to identify potential barriers in the profile of their employees, and minimize them from a proper understanding of the principles during the training phase.

**Key-words:** ISO 9001:2015. Quality Principles. Quality Management System. Barriers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ponto de corte das dimensões.....	75
Figura 2 - Mapa da análise de correspondência .....	77
Figura 3 - Nível de dificuldade.....	78
Figura 4 - Mapa agrupado da análise de correspondência .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos princípios da qualidade.....	28
Quadro 2 - Barreiras na implantação do QMS por princípio.....	38
Quadro 3 - Etapas de execução da entrevista .....	43
Quadro 4 - Questionário.....	44
Quadro 5 – Perfil das empresas pré-selecionadas.....	45
Quadro 6 – Perfil das empresas selecionadas .....	46
Quadro 7 - Dados dos gestores entrevistados .....	47
Quadro 8 - Categorização da análise de conteúdo .....	54
Quadro 9 - Comparativo entre as associações do autor e dos entrevistados .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Busca de artigos por palavras chave .....	42
Tabela 2 - Busca de artigos por pares de palavras chave .....	42
Tabela 3 - Dimensões .....	74
Tabela 4 - Dados das variáveis linha .....	75
Tabela 5 - Dados das variáveis coluna .....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Delimitações</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Estrutura</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Princípios da Gestão da Qualidade</b> .....	<b>21</b>
2.1.1 Foco no Cliente .....	22
2.1.2 Liderança.....	23
2.1.3 Engajamento das Pessoas.....	23
2.1.4 Abordagem de Processos .....	24
2.1.5 Melhoria.....	25
2.1.6 Tomada de Decisões Baseada em Evidências .....	26
2.1.7 Gestão de Relacionamentos .....	27
<b>2.2 Barreiras na Implantação do QMS</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 Síntese das Barreiras</b> .....	<b>38</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 Levantamento Bibliográfico</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 Planejamento da Coleta de Dados</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3 Caracterização da Amostra</b> .....	<b>46</b>
<b>3.4 Método de Análise de Dados</b> .....	<b>47</b>
3.4.1 Análise de Conteúdo .....	47
3.4.2 Análise de Correspondência .....	48
3.4.3 Análise das Dificuldades .....	52
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas</b> .....	<b>53</b>
4.1.1 Quebra de Paradigmas .....	53
4.1.1.1 Fator Pessoal .....	54
4.1.1.2 Fator de Tempo .....	60
4.1.2 Planejamento de Gestão .....	64
4.1.2.1 Fator Estratégico .....	64

4.1.2.2 Fator de Relacionamento .....	70
<b>4.2 Análise de Correspondência .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3 Análise das Dificuldades .....</b>	<b>78</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – QUADRO DE AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B – RESUMO DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C – QUADRO DE ASSOCIAÇÕES.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE E – TABELA DE CONTINGÊNCIA.....</b>	<b>105</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa

O alto nível de competitividade, característica presente na economia global, obrigou as organizações a investirem constantemente em suas práticas de gestão de qualidade (ABA; BADAR; HAYDEN, 2016). Juran (1994) indica que o século XXI será o século da qualidade. O objetivo da indústria competitiva, no que tange a este quesito, compreende o fornecimento de produtos e serviços com baixos índices de custo e alta satisfação do cliente, que é quem, de fato, determina o que é qualidade dentro de um ambiente competitivo (FEIGENBAUM, 1994). A evolução do gerenciamento da qualidade avançou passo a passo na hierarquia organizacional. Inicialmente, a qualidade foi tratada na linha operacional, após seguiu para os níveis de inspeção, supervisão, engenharia, gerência e da alta administração. Na última década, o que vem movendo o crescimento da qualidade nas organizações é a preocupação com o cliente (PYZDEK; KELLER, 2013). Por ser considerada uma das melhores soluções no mercado (HONARPOUR; JUSOH; LONG, 2017), as organizações, independente do seu tamanho, buscam em Sistemas de Gestão da Qualidade, ou *Quality Management Systems* (QMS), condições para atingir seus objetivos em busca da almejada vantagem competitiva (ROGALA, 2016; SYDUZZAMAN; BISWAS; YEASMIN, 2016).

Paladini (2010) acredita que, dentre os conceitos de qualidade comumente disseminados, o mais apropriado é o de “adequação ao uso” de Juran. Para o autor, qualidade não é apenas a ausência de defeitos, é, além disso, subjetiva e mutável, ou seja, pode requerer características distintas para diferentes pessoas e mudar variavelmente ao longo do tempo. Deming (1986) reforça que a qualidade deve ser voltada às necessidades do consumidor presente e futuro. Feigenbaum (1956) destaca que o primeiro princípio a ser reconhecido é que qualidade é um trabalho de todos. Para se conseguir a verdadeira eficácia a respeito da qualidade, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto estiver chegado às mãos do cliente satisfeito. É fundamental entender todos os conceitos que norteiam a filosofia da qualidade a fim de atingir com sucesso os objetivos desejados. Além dos gurus da qualidade, Deming, Feigenbaum e Juran, já citados acima, outros autores também exibem suas ideias acerca do tema. Jönsson e

Berglund (2016) descrevem QMS como um nome para vários processos de negócios que visa melhorar a satisfação do cliente e atender aos seus requisitos. Segundo Osman et al. (2016), a gestão da qualidade é uma ferramenta de gerenciamento constituída por um conjunto de regras para direcionar e controlar uma organização. Visa melhorar seus produtos e serviços, a fim de gerar maior satisfação do cliente e buscar vantagem competitiva. Para Eriksson et al. (2016), o gerenciamento de qualidade apresenta alguns princípios que incluem a melhoria de processos e serviços de forma sistemática e contínua, a utilização da tomada de decisões baseada em fatos e a promoção de ações, visando instigar uma cultura de qualidade.

Diferentes QMS destacam uma série de princípios que, quando entendidos em sua plenitude, garantem a efetividade de sua implantação. Eriksson et al. (2016) analisaram os princípios de quatro QMS utilizados nos EUA, na Suécia e em demais países da Europa, e concluíram que a junção desses sistemas resulta em doze temas chaves que devem ser abordados pelos princípios. Estes temas são:

- a) Liderança;
- b) Clientes;
- c) Pessoas;
- d) Processos;
- e) Melhorar e inovar;
- f) Agilidade;
- g) Gestão baseada em fatos;
- h) Abordagem e perspectiva de sistemas;
- i) Resultados;
- j) Relacionamento com fornecedores e parceiros;
- k) Sustentabilidade;
- l) Perspectiva futura.

Segundo o texto da Norma ISO 9001:2015, os princípios da qualidade são crenças, normas ou regras que podem ser utilizadas para determinar o modo de como algo é realizado dentro do contexto da gestão da qualidade. Os sete princípios da qualidade, de acordo com o texto da Norma, são:

- a) Foco no cliente;
- b) Liderança;
- c) Engajamento de pessoas;
- d) Abordagem de processo;
- e) Melhoria;
- f) Tomada de decisão baseada em evidências;
- g) Gestão de relacionamento.

A correta compreensão e aplicação destes princípios garantirá à organização a capacidade de gerar valor para seus clientes, reduzindo custos, aumentando a eficiência de seus processos e melhorando a qualidade de seus produtos e serviços (SYDUZZAMAN; BISWAS; YEASMIN, 2016).

Embora, em geral, os estudos encontrados relatem sucesso na implantação do QMS, alguns destacam diversos tipos de barreiras como, por exemplo, resistência dos funcionários (CHIN; PUN, 2002), burocracia relacionada às auditorias e à manutenção do sistema (HERAS-SAIZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011; OSMAN et al., 2016), conhecimento insuficiente de programas de qualidade (ROGALA, 2011), falta de compromisso da alta administração (ROGALA, 2016), formação insuficiente ou falta de treinamento (ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016; CHIARINI, 2017), falta de motivação e envolvimento (JAEGER; ADAIR, 2016; ASSARLIND; GREMYR, 2016), dificuldade em desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização, dificuldade de realizar e implantar mudanças (ERIKSSON et al., 2016) e o requerimento de diferentes abordagens de implantação para diferentes necessidades das organizações (SYDUZZAMAN; BISWAS; YEASMIN, 2016).

Uma pesquisa inédita, elaborada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), aponta que o Brasil terá de qualificar 13 milhões de trabalhadores em ocupações industriais nos níveis superior, técnico e de qualificação entre 2017 e 2020. A indústria calçadista encontra-se entre as cinco áreas com maior demanda pela qualificação. (ABICALÇADOS, 2016). Segundo Abicalçados (2016), a busca por uma maior competitividade e produtividade passa pela qualificação profissional, pois o principal insumo das indústrias calçadistas é, justamente, a mão de obra. Atualmente, as organizações lutam por detalhes: qualquer segundo em um processo produtivo é considerado um grande retorno (ABICALÇADOS, 2016). Khan e Ghani (2016), em seu estudo realizado na indústria calçadista, destacam que grande parte dos funcionários enfrentam algum tipo de dificuldade em seu local de trabalho, e que essa dificuldade poderia ser superada por um programa de treinamento adequado. A indústria calçadista e sua cadeia de suprimentos, também carecem de iniciativas que visem atender à exigência de seus clientes através de melhorias nos seus produtos e processos. (HOLANDA; DINIZ SOUZA; FRANCISCO, 2013).

Ferreira e Janissek-Muniz (2013) apontam problemas como a falta de comunicação entre os funcionários e entre os setores da empresa, além de problemas em relação a tomada de decisões no setor comercial de uma rede varejista de calçados. Müller et al. (2015), que estudaram o desempenho do pós-venda em uma indústria calçadista, destacam como principal dificuldade na implantação de um sistema de controle de qualidade, a desconfiança e a resistência dos trabalhadores.

A literatura indica que, em geral, as organizações enfrentam problemas na implantação de QMS que seriam mitigados através do completo entendimento dos princípios que norteiam esta filosofia (GARVIN, 1992). Percebe-se, também, que a indústria calçadista está inserida neste cenário e, de igual forma, enfrenta problemas cuja solução poderia estar na implantação bem sucedida de um QMS. Considerando que o QMS ISO 9001 é o padrão mais vendido no mundo (ANTTILA; JUSSILA, 2017), emerge deste contexto a questão desta pesquisa: Qual a associação entre as barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade na indústria calçadista e os princípios da qualidade segundo a norma ISO 9001:2015?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar qual a associação entre as barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade e os princípios norteadores da gestão da qualidade. Para tanto, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- a) Identificar na literatura as principais barreiras relatadas na implantação de sistemas de gestão da qualidade;
- b) Avaliar a ocorrência das barreiras levantadas na implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas da indústria calçadista e insumos;
- c) Relacionar os princípios da qualidade às barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade;
- d) Analisar o nível de dificuldade associado à transposição das barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão de qualidade.

## 1.3 Justificativa

Estudos prévios abordaram a existência de barreiras na implantação de QMS. Um exemplo disso são os trabalhos dos autores Chin e Pun (2002), Vouzas (2007), Bhat e Rajashekhar (2009), Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011), Srivastav (2011), Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016), Osman et al. (2016), Rogala (2016), Assarlind e Gremyr (2016), Jaeger e Adair (2016), Eriksson et al. (2016), Chiarini (2017) e Douglas et al. (2017). Este trabalho propõe a análise da associação destas barreiras com falhas no entendimento dos princípios que norteiam o QMS. A identificação adequada das causas da ocorrência destas barreiras e efeitos adversos, que acabam gerando dificuldades, é fundamental para o sucesso da implantação do QMS. Essas dificuldades impossibilitam à organização de usufruir de todos os benefícios como, por exemplo, redução de custos, aumento da produtividade, eficiência e satisfação do cliente, entre outros.

A escolha pela indústria calçadista gaúcha se deu, primeiramente, pela importância do setor na economia no país. De acordo com Abicalçados (2017a), a produção de calçados brasileiros vem crescendo ano a ano. Em 2017, aproximou-se da marca de 1 bilhão de pares de calçados produzidos. O estado do Rio Grande do Sul está entre os maiores produtores de calçados do Brasil, contribuindo, em 2017,

com aproximadamente 183 milhões de pares. Além disso, é responsável por quase metade do faturamento das exportações de calçados brasileiros (ABICALÇADOS, 2017b). O outro motivo que levou à escolha do setor, foi a intenção de promover a inserção de trabalhos de pesquisa na região, com o intuito de melhorar as condições de trabalho das empresas locais.

Foi realizado um levantamento bibliográfico, a partir do motor de busca *Google Scholar* por artigos entre 2014 e 2017, que abordasse temas relacionados às barreiras na implantação de QMS<sup>1</sup>. Chin e Pun (2002) propõem a utilização de um *framework* personalizado, desenvolvido pelo Instituto de Ciências e Tecnologia da Universidade de Manchester, em Hong Kong, para implantar a Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) em organizações chinesas. Os autores discutem as dificuldades associadas à implantação do TQM e os benefícios da adoção do *framework*. Vouzas (2007) realizou uma investigação teórica acerca do contexto de recursos humanos (RH) em QMS. O artigo revela uma série de áreas problemáticas em relação à efetiva utilização de RH, tais como: baixa utilização das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários, falta de uma visão e uma missão para os RH, seguido do projeto sistemático e implantação de práticas estratégicas de gerenciamento de RH. Bhat e Rajashekhar (2009) fizeram uma extensa revisão da literatura para entender as barreiras existentes na implantação de QMS, seguida por uma pesquisa em indústrias indianas premiadas em qualidade. O objetivo foi identificar as barreiras na implantação de QMS, para que sejam conhecidas pelos gestores das indústrias indianas, a fim de melhorar as suas chances de sucesso ao implantar o QMS.

Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011) efetuaram uma pesquisa com 107 avaliadores experientes em gestão de qualidade, seguida por uma entrevista com as partes envolvidas na adoção dos modelos da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade ou *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e ISO 9000. Com o objetivo de avaliar o impacto de ambos os modelos, os autores realizaram uma série de análises e puderam perceber diferentes motivações das organizações para implantar os padrões ISO 9000 e o modelo EFQM. Avaliaram também os obstáculos detectados durante estas implantações e os resultados dos dois QMS. Srivastav (2011) investigou como o padrão ISO 9000 poderia ser

---

<sup>1</sup> O detalhamento dos procedimentos adotados no levantamento bibliográfico é apresentado na seção 3.1 deste trabalho.

implantado diante de uma forte resistência à mudança. O autor identificou que os benefícios da certificação estão diretamente relacionados à sua motivação. Segundo ele, quando há motivação externa, os benefícios serão igualmente externos (novos mercados, requisitos do cliente), mas quando há uma motivação interna, os benefícios serão mais completos (melhoria de estruturas, sistemas e processos). Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) criaram, com base em uma revisão da literatura, em suas experiências e de uma equipe de ensino e pesquisa, uma abordagem de simulação inteligente para trabalhar a mudança organizacional durante a transição para uma nova versão de um QMS.

Osman et al. (2016) desenvolveu um *framework* conceitual, a partir de uma revisão da literatura e da análise de dados históricos, para identificar as barreiras que afetam a implantação de um QMS. Rogala (2016) realizou uma pesquisa entre organizações polonesas, a fim de identificar e avaliar a importância dos principais obstáculos que comumente ocorrem na prática diária de representantes de gestão no que diz respeito à melhoria do QMS. Assarlind e Gremyr (2016) trabalharam em um estudo de caso único, ao longo do tempo, em uma pequena empresa, onde identificaram aspectos críticos quanto à implantação de um QMS. Os autores destacam a importância de considerar todos os aspectos levantados, tendo em vista que muitas dessas iniciativas falham devido à má implantação e por contar com proprietários ou gerentes, muitas vezes céticos.

Jaeger e Adair (2016) executaram uma pesquisa com o objetivo de identificar e comparar a percepção de gestores das organizações industriais do Kuwait certificadas com ISO 9001. Foram analisados em profundidade os benefícios, as práticas e os obstáculos encontrados pelos gestores dentro dessas organizações. Eriksson et al. (2016) identificaram e exploraram desafios, relacionados à qualidade, enfrentados pelas organizações. A análise contemplou os desafios atuais e futuros e ainda questionou se os modelos de QMS atuais ainda são válidos como forma de suportar a gestão na prática. Syduzzaman, Biswas e Yeasmin (2016) desenvolveram uma pesquisa quantitativa em 50 indústrias de Bangladesh para encontrar o nível de implantação do QMS no setor industrial. Ao fim, uma estrutura de implantação foi proposta e colocada em prática em uma indústria têxtil.

Chiarini (2017) estudou as principais fontes de risco para as pequenas e médias empresas europeias de acordo com o requisito de “pensamento baseado

em risco” da ISO 9001:2015. Este estudo é relevante para os gestores de qualidade que estão implantando um QMS em suas empresas, assim como para os consultores que estão implantando o QMS junto com seus clientes. Banuro, Ntiri-Ampomah e Banuro (2017) realizaram um estudo para confirmar a existência de contradições na implantação de QMS em empresas de Gana. Após a confirmação, um *framework* foi proposto como forma de equilibrar essas contradições, minimizar os seus efeitos e alcançar o sucesso na implantação do QMS. Douglas et al. (2017) examinaram o papel do clima organizacional na prontidão para a mudança em um QMS. O objetivo dos autores foi desenvolver um instrumento capaz de medir o clima da organização para determinar a prontidão organizacional de uma empresa antes de avançar para a próxima etapa do ciclo de implantação do QMS.

Outros estudos seguem a linha dos trabalhos citados. Em geral, nos artigos identificados na literatura, as barreiras estão associadas à problemas na implantação do QMS. Acredita-se que as barreiras à implantação sejam decorrência de falhas na compreensão dos princípios da qualidade, e não de problemas de implantação, isto é, os problemas de implantação também são decorrência do inadequado entendimento dos princípios básicos da qualidade. Assim, este estudo justifica-se por buscar identificar as potenciais causas dos problemas de implantação do QMS que geram, por sua vez, barreiras e dificuldades relacionadas ao QMS.

#### **1.4 Delimitações**

A presente pesquisa é bibliográfica e aplicada, com entrevistas à responsáveis pela implantação ou manutenção do QMS em indústrias do setor calçadista da região sul do Brasil. Também são delimitados, ao caso em questão, que os resultados não podem ser generalizados, tendo em vista o baixo número de amostras coletadas. O trabalho não se preocupou em estabelecer uma comprovação matemática de causa e efeito para associação das variáveis estudadas. Por se tratar de um estudo exploratório, preocupou-se sugerir, com base na análise de conteúdo e na análise de correspondência, que a geração de determinadas barreiras ocorre pela não compreensão de certos princípios. As questões aplicadas aos gestores na entrevista foram do tipo semiestruturadas, com o intuito de coletar informações relevantes, mas não permitindo ao respondente distanciar-se do tema da pesquisa.

## **1.5 Estrutura**

No capítulo 1 estão expostos os elementos introdutórios desta dissertação. Entre os elementos estão a apresentação do tema, o problema que motivou este estudo, bem como os objetivos geral e específicos. Ainda neste capítulo, encontram-se as justificativas, que sustentam esta pesquisa, além de suas delimitações. O capítulo 2 apresenta os conceitos básicos da gestão da qualidade, assim como os princípios que norteiam os QMS. Por fim, uma série de barreiras, provenientes da implantação de QMS que foram encontradas na literatura, são apresentadas no contexto de cada caso. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no levantamento bibliográfico, nas entrevistas e na análise dos dados. No capítulo 4 é apresentado o resultado da análise de conteúdo, detalhando cada uma das categorias determinadas, assim como os resultados oriundos da análise de correspondência e da análise de dificuldades. O capítulo 5 apresenta a discussão dos resultados obtidos nas análises confrontando-os com o conteúdo do levantamento bibliográfico. Por fim, o capítulo 6 traz as reflexões finais acerca deste estudo, bem como indica sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Princípios da Gestão da Qualidade

A origem da gestão da qualidade está associada ao controle estatístico da qualidade (AKAO, 1997), desenvolvido por Walter Shewhart, nos Estados Unidos (EUA), no início dos anos 30 e popularizado por William Edwards Deming e Joseph Juran, no Japão, na década de 50 (BAROUCH; PONSIGNON, 2016). Ao voltar do Japão, o movimento da qualidade chegou fortalecido aos EUA como uma filosofia de gerenciamento conhecida como Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) (FONSECA, 2015). Esta filosofia busca melhorar a qualidade e a produtividade das organizações envolvendo todos os níveis da empresa, produzindo produtos e serviços, conforme as necessidades e expectativa dos clientes. O sucesso do TQM está vinculado ao entendimento, por parte de todos, de como seu papel afeta e é afetado pelos demais (CHIN; PUN, 2002; CHEN et al., 2016).

De acordo com Fonseca (2015), impulsionado por grandes gurus da qualidade como Deming, Juran e Feigenbaum, que foi o primeiro a usar o termo, o TQM serviu de base para o que, hoje, é chamado de Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 (CÂNDIDO; COELHO; PEIXINHO, 2016). Oliveira (2016) reforça que a Norma Britânica BS 5750 também contribuiu para o desenvolvimento do conjunto de normas da família ISO 9000.

O padrão ISO 9001 deve ser parte de um plano estratégico de uma empresa. Precisa estar regularmente ajustado para assegurar um ótimo desempenho contínuo, em vez de apenas atender a necessidade de mercado (ILLÉS; SZUDA; DUNAY, 2017; ROGALA, 2016). Os padrões ISO 9000, que foram publicados pela primeira vez em 1987 (ERIKSSON et al., 2016), sofreram atualizações nos anos de 1994, 2000, 2008 e 2015 (CHIARINI; FORTE, 2016). A versão de 2015 do padrão ISO 9001 contém algumas melhorias significativas e valiosas em relação à versão de 2008 (ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016; FONSECA; DOMINGUES, 2017). Entre as principais mudanças está a redução, de oito para sete, nos princípios da qualidade. Estes princípios são um conjunto de preceitos fundamentais tidos como verdadeiros e que devem ser utilizados como base para a gestão da qualidade. Atualmente, os sete princípios são: foco no cliente, liderança,

engajamento de pessoas, abordagem de processo, tomada de decisão baseada em evidências, melhoria e gestão de relacionamento (ISO:9001, 2015).

### 2.1.1 Foco no Cliente

O princípio de foco no cliente destaca a importância de compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes e esforçar-se para superar suas expectativas, contribuindo, assim, para o sucesso sustentado da organização (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016; WILSON; CAMPBELL, 2016). O primeiro passo em busca de um sistema de qualidade efetivo é justamente a identificação nítida de todas as exigências do cliente. É necessário estar atento para não considerar como extra algo que, para o cliente, é inerente ao produto ou serviço. (FEIGENBAUM, 1994). Embora se busque compreender as necessidades dos clientes, é importante saber que eles podem mudar suas preferências a cada compra, ou mesmo, essa necessidade pode perder a importância gradativamente ao longo do tempo (ASADABADI, 2017). Para Pan e Nguyen (2015) as organizações devem concentrar-se na satisfação e fidelização dos seus clientes, promovendo a inovação de seus produtos e serviços, ofertando-os com valores agregados diversificados e desenvolvendo parcerias estreitas e de longo prazo. Todos os movimentos da organização devem estar alinhados com as necessidades dos clientes, mantendo um alto nível de satisfação. Apesar da satisfação do cliente ser altamente dependente da qualidade dos produtos e serviços finais (ASADABADI, 2017), estes últimos precisam também estar de acordo com os requisitos do cliente para representarem qualidade de fato (ILLÉS; SZUDA; DUNAY, 2017). É necessário à alta administração concentrar-se na satisfação do cliente e garantir que seus requisitos sejam entendidos e atendidos, mas é fundamental que todos os colaboradores saibam da importância que possuem e de como o seu trabalho impacta na satisfação do cliente (OSMAN et al., 2016). Embora a maioria das empresas reconheça a importância de seus clientes, somente aquelas que contam com um forte foco no cliente têm seus processos e procedimentos institucionalizados e direcionados para entender as necessidades dos clientes (WUYTS; RINDFLEISCH; CITRIN, 2015).

O sucesso contínuo é obtido quando uma organização conquista e mantém a confiança dos seus clientes e outras partes interessadas (JASIULEWICZ-

KACZMAREK, 2016). Entre os principais benefícios do foco no cliente, podemos citar o aumento do valor e da satisfação do cliente, maior fidelidade do cliente, repetibilidade e aprimoramento dos negócios, melhoria da notoriedade da organização, expansão da base de clientes e aumento de receita e participação de mercado (ISO:9001, 2015).

### 2.1.2 Liderança

Liderança, segundo a ISO:9001 (2015), não deve ser tratada somente nos cargos gerenciais ou de supervisão, mas em todos os níveis da empresa. Cabe à administração, estabelecer o ambiente e a direção que permitam às pessoas aplicar as políticas, processos e recursos, a fim de alcançar os objetivos de qualidade da organização (WILSON; CAMPBELL, 2016). Liderar é desenvolver nos funcionários um senso de consciência e confiança para lidar com problemas e orientá-los na aprendizagem de novas técnicas para encontrar soluções para esses problemas (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). Para o autor, os grandes líderes tornam-se eficientes ao delegar, inspirando e empolgando outros a fazerem um ótimo trabalho para eles.

Segundo Deming (1986), a liderança desempenha um papel crítico na implementação de uma mudança cultural. A liderança é caracterizada principalmente pelo fator comportamental (HWANG et al., 2016). Depende de coisas menos tangíveis e menos mensuráveis, como confiança, inspiração, atitude, tomada de decisão e caráter pessoal (ILLÉS; SZUDA; DUNAY, 2017). Para Jasiulewicz-Kaczmarek (2016), o sucesso será obtido quando os líderes conseguirem estabelecer um ambiente interno, onde os funcionários possam se envolver plenamente na busca pelos objetivos da empresa. O desenvolvimento de competências em liderança habilita a empresa a executar de forma mais eficaz os demais princípios de gestão da qualidade (ROGALA, 2016).

### 2.1.3 Engajamento das Pessoas

Para Jasiulewicz-Kaczmarek (2016), o conceito de engajamento das pessoas é fundamental para que todos os colaboradores possam contribuir para o bom funcionamento e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Para a gestão

eficiente de um sistema de qualidade, é essencial contar com pessoas competentes em todos os níveis da organização, por isso, a importância de envolver e respeitar todas as pessoas (ISO:9001, 2015).

Este envolvimento pode ser desenvolvido através de conversas sobre a relação direta da qualidade com cada uma das atividades exercidas. Cabe, porém, à gestão ouvir os comentários dos trabalhadores a respeito das necessidades que aumentem o conforto do trabalho. Compete à organização criar condições ideais para alcançar o nível esperado de comprometimento que, por sua vez, permitirá que a organização utilize as habilidades dos trabalhadores para o máximo benefício (GÓRNY, 2017). Tais condições precisam ser baseadas em educação e treinamento qualificado e devem buscar aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, permitindo, dessa forma, que os objetivos organizacionais sejam alcançados (WILSON; CAMPBELL, 2016). Barouch e Ponsignon (2016), salientam, ainda, que, além da capacitação do funcionários e levantamento da motivação, é importante desenvolver a promoção do trabalho em equipe.

O engajamento das pessoas proporciona a elas, uma maior compreensão dos objetivos de qualidade da organização. Outros benefícios comuns são: maior motivação para alcançar os objetivos, maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria, desenvolvimento pessoal aprimorado, maior satisfação das pessoas, maior confiança e colaboração em toda a organização, trabalhadores proativos e criativos, e aumento da atenção aos valores e culturas compartilhadas em toda a organização (ISO:9001, 2015).

#### 2.1.4 Abordagem de Processos

Um processo pode ser definido como um conjunto integrado de atividades que usa vários recursos para converter entradas em saídas (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). A abordagem de processos requer a identificação, integração e melhoria sistemática de processos com o objetivo de aumentar sua eficácia (GÓRNY, 2017). O princípio de abordagem de processos descreve a importância do entendimento e gerenciamento dos vários controles, interações, processos e recursos existentes no sistema de qualidade. Grandes e pequenas empresas têm necessidades diferentes no que tange às especificações de seus processos, uma vez que, burocracia em excesso pode reduzir a capacidade das empresas de

produzir com agilidade (BERNI, 2010). Em setores onde há altos níveis de conhecimento tácito, se faz necessário processos muito bem documentados e abrangentes, a fim de tornar o sistema forte e consistente (WILSON; CAMPBELL, 2016). O sistema de gestão da qualidade abrange um conjunto de processos inter-relacionados. A otimização de seu desempenho é alcançada quando esses processos são compreendidos e gerenciados de forma sistêmica (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016).

Entre os principais benefícios da abordagem de processos estão a capacidade aprimorada de concentrar esforços em processos-chave e oportunidades de melhoria, resultados consistentes e previsíveis através de um sistema de processos alinhados, desempenho otimizado através do gerenciamento efetivo dos processos, uso eficiente de recursos, barreiras interfuncionais reduzidas e permitir que a organização forneça confiança às partes interessadas quanto à sua consistência, eficácia e eficiência (ISO:9001, 2015).

#### 2.1.5 Melhoria

Segundo ISO:9001 (2015), as organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria. Para sobreviver de maneira bem-sucedida a todas as crises que frequentemente cercam as organizações, é necessário que as empresas respondam rapidamente às mudanças em seus ambientes internos e externos (WILSON; CAMPBELL, 2016). Segundo Górný (2017), a melhoria contínua está por trás dos esforços de todas as organizações. Para o autor, melhoria pode ser definida como um conjunto de ações repetidas destinadas a aumentar a capacidade de satisfazer os mais variados requisitos. Deve ser buscada em todas as estações de trabalho, se estender a cada um dos processos identificados e tornar-se um resultado permanente do QMS.

As metodologias de melhoria envolvem a qualidade dos produtos, redução no tempo de entrega, na variabilidade e no tempo de execução, aumento da flexibilidade e eliminação de desperdícios. O ciclo PDCA, desenvolvido por Shewhart e popularizado por Deming, é a base de muitas filosofias de melhoria contínua e pode ser utilizado em praticamente todos os processos (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016).

A gestão da melhoria proporciona um melhor desempenho do processo, melhor capacidade organizacional, satisfação do cliente, maior foco na investigação e determinação de causas raízes, seguido de prevenção e ações corretivas, maior capacidade de se antecipar e reagir aos riscos e oportunidades internas e externas, maior consideração da melhoria incremental e inovadora, melhor uso da aprendizagem para melhoria e maior capacidade de inovação (ISO:9001, 2015).

#### 2.1.6 Tomada de Decisões Baseada em Evidências

A tomada de decisões, segundo Górný (2017), deve basear-se na avaliação objetiva dos dados e informações disponíveis, gerando conhecimento necessário para sustentar as decisões das organizações. Vale ressaltar aqui, a diferença entre dado, informação e conhecimento. Dado deve ser entendido, segundo MENEZES e FERNANDES (2008), como uma observação ou obtenção de uma medida, sem nenhum propósito predefinido (ex.: números de funcionários, quantidade de pares produzidos, tempo de produção e outros). A informação é o resultado de um processo de transformação, que compreende organização, estruturação e classificação de um conjunto de dados. Sendo assim, a medida que os dados sofrem alguma transformação, adquirindo um significado para um determinado estudo, eles originam uma informação (MENEZES; FERNANDES, 2008). Tanto os dados quanto as informações são medidas objetivas, mas só se tornam conhecimentos quando são processados e aplicados mentalmente (WILSON; CAMPBELL, 2016). As decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações devem ser realizadas continuamente por todos e levam a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). Se os resultados planejados não forem alcançados, as correções e ações corretivas são tomadas, conforme apropriado (OSMAN et al., 2016).

Entre os principais benefícios da tomada de decisões baseadas em evidências, podemos citar o aprimoramento nos processos de tomada de decisão, a melhoria no desempenho do processo, o aumento da capacidade de atingir os objetivos, a melhor eficácia e eficiência operacional, a maior capacidade de revisão e de enfrentar desafios, a maior capacidade de mudança de opiniões e decisões e a maior capacidade de demonstrar a eficácia das decisões passadas (ISO:9001, 2015).

### 2.1.7 Gestão de Relacionamentos

Para Jasiulewicz-Kaczmarek (2016), o desempenho e o sucesso de uma organização passam diretamente pela gestão do relacionamento entre as partes interessadas. A expressão partes interessadas, também conhecida pelo termo inglês, *stakeholders*, é representada por um indivíduo ou uma organização que pode afetar, ou mesmo ser afetada, por uma decisão ou atividade. São exemplos de partes interessadas acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, município ou qualquer outra parte que esteja ativamente envolvido, afetando positiva ou negativamente a organização. No contexto de aprendizagem, as partes interessadas também são valiosas fontes de conhecimento (WILSON; CAMPBELL, 2016), mas geralmente precisam de alguma motivação para contribuir, e a motivação são prêmios como dinheiro, poder, status, segurança, etc. (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). A gestão dos relacionamentos entre as partes interessadas aumentará a capacidade de uma organização sustentar uma cooperação duradoura (GÓRNY, 2017).

Uma eficiente gestão de relacionamentos melhora o desempenho da organização, bem como de suas partes interessadas, a julgar pela capacidade de responder às oportunidades e restrições relacionadas a cada uma das partes. Outros benefícios percebidos, relativos à eficiência na gestão de relacionamentos, são: compreender os objetivos comuns e os valores entre as partes interessadas, aumentar a capacidade de criar valor para as partes interessadas, compartilhar recursos e competências, gerenciar os riscos relacionados à qualidade e proporcionar uma cadeia de abastecimento bem gerenciada que forneça um fluxo estável de bens e serviços (ISO:9001, 2015).

Quadro 1 - Síntese dos princípios da qualidade

Princípios	Resumo
Foco no cliente	Atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes é o foco da gestão da qualidade
Liderança	Líderes (em todos os níveis) criam condições para que as pessoas envolvidas entendam e possam atingir os objetivos da organização
Engajamento das pessoas	Será mais fácil gerar valor aos seus clientes se você contar com equipes competentes, dedicadas e qualificadas, em todos os níveis de sua empresa ou negócio
Abordagem de processos	Entender e gerenciar as atividades, como uma série de processos que juntos forma um sistema, ajuda a organização a alcançar resultados mais consistentes e previsíveis
Melhoria	Estar sempre focado em constante melhoria, reagindo às mudanças no ambiente interno e externo, para continuar gerando valor aos seus clientes
Tomada de decisões baseada em evidências	Nunca é fácil tomar decisões, mas a possibilidade de obter os resultados desejados é maior se suas decisões forem baseadas na análise e na avaliação de dados
Gestão de relacionamentos	A busca pelo sucesso contínuo passa por identificar relacionamentos importantes com as partes interessadas (internas e externas) e, estabelecer planos para administrá-los

Fonte: Adaptado de ISO 9001 (2015)

## 2.2 Barreiras na Implantação do QMS

Nos estudos constatados na literatura, diversos autores citaram barreiras encontradas durante a implantação de QMS nos mais variados tipos de indústria. Além das barreiras gerais citadas neste trabalho, comuns na implantação de QMS, podem existir diversas outras barreiras específicas para cada organização. Portanto, é de importância significativa que as organizações tomem conhecimento das áreas em que precisam prestar mais atenção ao implantar um QMS. Diversos tipos de QMS são utilizados nas organizações como forma de melhorar suas operações e, embora as ideias sejam sólidas, muitas iniciativas falham devido à má implantação. Problemas associados à má implantação de QMS são facilmente encontrados na literatura, mas a maneira como ele deve ser iniciado em empresas com proprietários ou gestores céticos tem sido amplamente ignorada (ASSARLIND; GREMYR, 2016).

Para Osman et al. (2016), a atribuição inadequada de responsabilidades e de autoridade de pessoal é uma barreira oriunda da não compreensão dos papéis a nível organizacional. É necessário conhecer os atributos e comportamentos das pessoas envolvidas em cada um dos processos, neste caso, em especial, da gestão da qualidade. Rogala (2016) enfatiza a importância de se nomear um representante ao QMS, o que muitas vezes não acontece. Este representante necessitará de entusiasmo, motivação, organização, respeito e diplomacia. É determinante que o representante da gerência seja o principal agente de mudança de uma organização, auxiliado por outros agentes de mudança, que podem ser do próprio setor de qualidade ou mesmo de outros setores, fazendo parte de um comitê.

Nesta perspectiva, Rogala (2011) cita como uma barreira, a ausência da definição de objetivos, pois acredita que qualquer QMS implantado em uma organização deve ser não apenas mantido, mas também melhorado, ou seja, regularmente ajustado para assegurar o melhor desempenho contínuo na obtenção dos objetivos desejados. Segundo o autor, se esses objetivos não estiverem muito bem definidos, dificilmente o sistema será melhorado.

Em seu estudo, Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) perceberam que os membros das organizações analisadas ficaram insatisfeitos em razão da burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS, tornando o sistema pouco efetivo. Outro exemplo de barreira burocrática vem de Osman et al. (2016), ao observarem que algumas organizações tiveram problemas na realização dos procedimentos de trabalho, tornando-os muitos burocráticos. Sabe-se que a burocracia se faz necessária nos processos de um QMS, o que afirmam Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011), contudo, alertam que exigências burocráticas acompanham a implantação e o uso de padrões, mas, em demasia, podem ocasionar barreiras por parte dos funcionários, gerando muitas vezes falta de motivação e envolvimento. O conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento foi uma barreira citada por Osman et al. (2016). Segundo os autores, devido ao fato de a maioria das organizações possuírem processos e sistemas organizacionais já há algum tempo, contando muitas vezes com processo burocráticos, sentem-se desconfortáveis em mudar ou se adaptar a um sistema ou procedimento novo. Esta situação pode causar conflitos entre os sistemas, já que ao introduzir os novos

requisitos, a pressão para mudança e adaptação pode causar resistência dos responsáveis pelos procedimentos.

O conhecimento insuficiente dos programas de qualidade também foi uma barreira citada nos estudos de implantação de QMS. A formação insuficiente, ou a falta de formação dos profissionais designados a cumprir a função de gestor da qualidade, pode comprometer a implantação ou a manutenção do QMS. Pelo fato de não dominarem os aspectos fundamentais da função, acabam por desenvolver um desempenho insatisfatório, por vezes, desmotivando seus subordinados (ROGALA, 2011, 2016; ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016). Para Matta (1996), a mudança cultural costuma acompanhar a implantação de um QMS em organizações. Mudanças como essa, afetam a maneira como o negócio é conduzido em cada um dos níveis da empresa. Osman et al. (2016) confirmam dizendo que a adoção de um QMS traz mudanças à cultura de uma organização, fazendo com que isso possa se tornar uma barreira para a sua implantação. A cultura organizacional move o comportamento e as atitudes de praticamente todos os membros de uma organização, seja consciente ou inconscientemente. Este fato torna esta barreira uma das tarefas mais difíceis na implantação de um QMS. Segundo Douglas et al. (2017), a taxa de falha em iniciativas de mudanças culturais em organizações é de 81%. No contexto da implantação de um QMS, Douglas et al. (2017) relatam a existência de dois tipos de cultura a serem analisados: cultura nacional e cultura organizacional. A primeira diz respeito à cultura do país onde o QMS foi desenvolvido, podendo representar uma barreira em seu entendimento quando implantado por culturas diferentes. A segunda trata dos pressupostos compartilhados em toda a organização. São crenças, valores, normas e tradições profundamente enraizadas na organização. Além dos autores citados acima, Chin e Pun (2002) também destacaram a mudança cultural como uma barreira encontrada em seus estudos. O fraco desempenho da equipe de qualidade foi citado no estudo de Osman et al. (2016). O papel de um gestor de qualidade pode variar entre as organizações. Ele pode estar envolvido em práticas de qualidade defensiva, voltadas à redução de resíduos e variabilidade de processos, ou envolvido em práticas de gerenciamento de negócios, orientadas à desenvolver, implementar, avaliar e melhorar o sistema (ROGALA, 2016).

Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis, está entre os desafios encontrados no estudo de Eriksson et al. (2016). Os autores categorizaram esta barreira no tema de mudança, melhoria e adaptabilidade. Cabe a cada empresa determinar se os QMS precisam ser desenvolvidos de modo a atender essa adaptabilidade requerida ou se o aumento da complexidade pode trazer benefícios ao QMS. A mudança é uma característica inerente ao ambiente organizacional. À medida que muda, devido a novos requisitos de mercado, desafios surgem. Mudanças recentes levaram a aspectos como responsabilidade social e ambiental, por exemplo, mas a mudança mais comum é em relação à satisfação dos clientes (ERIKSSON et al., 2016). Outra barreira citada por Eriksson et al. (2016) é desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização. Este desafio envolve capacitar, envolver e delegar informações e responsabilidades para toda a equipe de trabalho. Bhat e Rajashekhar (2009) salientam que se a cultura da empresa não for favorável ao QMS, ela deve ser alterada antes mesmo da implantação. Procedimentos de trabalho precisam ser desenvolvidos de acordo com as pessoas que vão utilizá-los. Osman et al. (2016), verificaram em seus estudos que algumas organizações tiveram problemas no entendimento e na interpretação dos seus procedimentos em virtude da alta carga burocrática neles contida. Em alguns casos, o não entendimento por parte do funcionário, foi confundido com resistência à mudança. Dificuldades em interpretar a linguagem do QMS também foram identificadas nas organizações analisadas por Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011).

Outra barreira evidente encontrada por Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) foi em relação a burocracia ligada às auditorias formais frequentemente realizadas, que, segundo os autores, resulta na baixa efetividade do QMS. Outros dois aspectos vistos como obstáculos e que estão relacionados às auditorias são a complexidade das autoavaliações e o tempo necessário para escrever o relatório, conforme especificado pelas diretrizes do QMS (HERAS-SAIZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011). Dificuldades com consultoria ou apoio externo foi uma barreira encontrada por Assarlind e Gremyr (2016) ao realizarem uma pesquisa em uma empresa de pequeno porte. Empresas pequenas, muitas vezes, carecem de condições financeiras para empregar um consultor em tempo integral. Além disso, os autores destacam a importância do bom relacionamento entre o consultor e o

gestor de qualidade. É necessário existir uma confiança mútua para o bom desenvolvimento do QMS.

O estudo de Chiarini (2017) buscou identificar as principais categorias de fonte de riscos para pequenas e médias empresas a serem consideradas no gerenciamento de riscos em um QMS. A categoria considerada a maior fonte de riscos foi a produção interna de produtos não conformes, seguida por trabalhadores mal treinados com falta de habilidades e conscientização, produtos não conforme com fornecedores e falta de avaliação baseada em risco. Outras fontes de risco foram acrescentadas ao estudo, como a falta de requisitos e análise de satisfação dos clientes, problemas de continuidade do negócio do fornecedor, falhas em máquinas e equipamentos e erros de planejamento e controle de produção (PCP). De acordo com Chiarini (2017), erros de PCP são consideradas barreiras em um QMS porque, segundo sua pesquisa em pequenas e médias empresas, todos os dias alguns produtos se tornam mais urgentes do que outros, o que perturba o planejamento e o controle da produção. Medidas como esta, transformam o planejamento da produção em um planejamento prioritário. Obviamente, isso tem um efeito negativo inevitável no desempenho do tempo de entrega e na satisfação do cliente. Ainda segundo o autor, os erros de PCP podem estar também relacionados *softwares* e sistemas operacionais em desacordo com o cenário da produção da empresa.

Segundo Chiarini (2017), noventa e um por cento das pequenas e médias empresas industriais europeias consideram a produção de produtos não conformes como uma fonte de risco para a implantação de QMS. De acordo com os gestores entrevistados, as não conformidades podem ser geradas devido a uma combinação de diversos fatores, em especial, problemas com habilidades, conscientização e treinamento dos trabalhadores. Alguns gestores de qualidade consideraram que o risco de criar produtos não conformes poderia estar vinculado a falhas de máquinas e equipamentos. Além disso, essas falhas poderiam parar a produção a qualquer momento, atrasando inevitavelmente a entrega do produto e comprometendo a satisfação do cliente (CHIARINI, 2017). Chiarini (2017) aponta, como um dos principais riscos de seu estudo, a falta de análise das necessidades e níveis de satisfação dos clientes. Por vezes, os requisitos do cliente não são interpretados tão bem como deveriam ser. Assim sendo, quando os clientes recebem os produtos,

eles podem fazer queixas relativas ao produto e seus requisitos. Além disso, quando os requisitos do cliente não são claros, problemas e não conformidades podem surgir nos processos de design e produção. Um tempo razoável deve ser investido na captura da voz do cliente, especialmente quando há inserção de um produto novo no mercado. O estudo também concluiu que boa parte das pessoas responsáveis pelas vendas e marketing, não possuem habilidades suficientes para gerenciar ferramentas que auxiliam na análise da satisfação dos clientes (CHIARINI, 2017). Autores como Sebastianelli e Tamimi (2003); Rogala (2011); Bhat e Rajashekhar (2009), também citam este risco como uma barreira para implantação e manutenção de um QMS.

A maioria dos gestores entrevistados por Chiarini (2017) considerou a falta de avaliação baseada em risco como uma fragilidade que deve ser levada em consideração. Devido ao fato do pensamento baseado em risco ser um requisito novo na ISO 9001:2015, o risco básico para as organizações é a falta de experiência dos gestores para lidar com tal barreira. Além de tratar a avaliação baseada em risco, a alta administração deve também reconhecer, de forma especial, a importância da qualidade como uma questão chave nas operações, produtos e serviços da organização. Mas essa atitude em relação à implantação e manutenção de um QMS deve ser consistente em todos os níveis da organização. O gerenciamento não deve se preocupar em ser puramente produtivo, mas em ser produtivo com qualidade. Essa atitude precisa ser comunicada para todos os funcionários e adotada também por todos (OSMAN et al., 2016). Os estudos de Rogala (2016) mostraram que o papel dos representantes da administração não é reconhecido a um nível satisfatório. Os próprios representantes, ao responderem às perguntas, admitiram a ocorrência deste problema na prática, mas o julgaram de pouca importância. Segundo o autor, os representantes da administração prestam pouca atenção para melhorar os QMS, simplesmente porque, além desta função, eles também possuem algum outro cargo dentro da organização. Para aumentar as chances de implantação bem-sucedida de um QMS, a administração deve analisar se a empresa está pronta para encarar uma possível iniciativa de mudança. Ignorar este fato é uma barreira para o sucesso da organização (DOUGLAS et al., 2017). Os autores identificaram ainda, que o clima organizacional é um importante facilitador da prontidão para mudanças. Ao identificar as forças e fraquezas climáticas, as

organizações podem realizar as ações necessárias antes da implantação. Isso facilitará a aceitação e reduzirá a resistência à mudança. Segundo Matta (1996); Bhat e Rajashekhar (2009); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011) e Osman et al. (2016), a falta de conscientização dos funcionários também foi apontada por vários gestores como algo que complicou consideravelmente o seu trabalho.

Muitas pessoas destacaram os baixos níveis de motivação e envolvimento dos gestores em relação aos padrões do sistema (BHAT; RAJASHEKHAR, 2009; ROGALA, 2016). Esta barreira é gerada, em algumas organizações, pela alta carga de trabalho burocrático que está inserida no QMS (HERAS-SAZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011). Srivastav (2011) destaca que a implantação de um QMS não irá render benefícios internos para uma organização, a menos que haja motivação interna para sua realização. Osman et al. (2016) relacionam a falta de motivação e envolvimento com a gestão de recursos humanos. A falta de programas de treinamento relacionados à qualidade e falta de envolvimento dos funcionários são consideradas como obstáculos complicados durante a implantação do QMS. Segundo os autores, uma gestão de recursos humanos adequada permite contar com pessoas preparadas, acerca de seu compromisso com a organização, com satisfação no trabalho e envolvidas com o produto ou serviço. Falhas na liderança fazem com que a maioria dos funcionários entendam que a implantação da qualidade é um trabalho de alta administração, isso porque a qualidade não foi tomada como uma responsabilidade conjunta da administração e dos funcionários (OSMAN et al., 2016). Chin e Pun (2002); Sebastianelli e Tamimi (2003) também acreditam que a falta de liderança da gestão de qualidade é uma barreira encontrada na implantação de um QMS.

Uma das maiores barreiras encontradas na implantação do QMS é aquela originada por deficiências herdadas no planejamento e na fase preparatória do processo. O QMS deve garantir que os esforços de melhoria da qualidade estejam alinhados com a missão, a visão e os objetivos corporativos (OSMAN et al., 2016). Para Bhat e Rajashekhar (2009), existem diversas razões pelas quais uma empresa falha durante a implantação de um QMS, mas as duas principais são a falta de planejamento estratégico e falta de cultura adequada ao QMS. Para Rogala (2011), um dos principais problemas em relação à identificação de melhorias do QMS é a

falta de definição e realização dos objetivos de qualidade. Sebastianelli e Tamimi (2003) e Hill (2008) também identificaram a falta de planejamento estratégico como uma barreira encontrada na implantação de um QMS.

Trabalhadores mal treinados geram riscos potenciais de produtos não conformes, o que remete a uma conseqüente insatisfação do cliente. Problemas como esse são acentuados quando a empresa tem muita rotatividade ou assume trabalhadores temporários (CHIARINI, 2017). Para Osman et al. (2016), a falta de treinamento é uma barreira, pois o treinamento ainda é visto como alocação de recursos financeiros e não como trabalho de qualidade. Dentro deste mesmo conceito, a falta de treinamento também foi uma barreira bastante referida nos estudos de Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011). Diversos outros autores falaram de falta de treinamento e formação insuficiente de funcionários ao se referirem às barreiras encontradas em QMS (CHIN; PUN, 2002; HILL, 2008; ROGALA, 2016; ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016). Apesar de ser considerada pouco relevante, a barreira “pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização” também foi citada por Rogala (2016) em seu estudo sobre QMS.

Problemas relacionados ao gerenciamento de recursos humanos (RH) como possíveis barreiras na implantação de um QMS foram mencionados na literatura (SEBASTIANELLI; TAMIMI, 2003). Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016), ao falarem de barreiras humanas, citam que o desenvolvimento da qualidade envolve sistemas, técnicas e pessoas. Os mais críticos para desenvolver são as pessoas. Vouzas (2007) fala a respeito da baixa utilização das habilidades e conhecimentos dos funcionários, falta de visão e missão de RH e falta de práticas estratégicas de gerenciamento de RH. Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011) discorrem à respeito das dificuldades enfrentadas pelas organizações na gestão de pessoas, tanto no nível estratégico como no nível operacional. Para os autores, a barreira é fazê-los compreender os princípios básicos da QMS.

O relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*, em especial seus clientes e fornecedores, é também uma barreira que influencia na implantação dos QMS (MATTA, 1996). Um dos princípios de Deming (1986) sugere acabar com a prática de abordar os negócios baseando-se apenas no preço, mas, além disso, tratar da redução da base de fornecedores, criando um relacionamento de longo

prazo, de fidelidade e confiança com os principais parceiros. De acordo com Matta (1996), um aspecto que merece uma atenção considerável em um QMS é a criação de uma espécie de cadeia integrada, começando com o fornecedor e terminando com o comprador final de um produto ou serviço. Parcerias com clientes e fornecedores não se concentram apenas em redução de custos, mas também em qualidade e diferenciação de produtos, entrega rápida e capacidade de resposta do projeto.

De acordo com Osman et al. (2016), algumas organizações encontraram problemas para avaliar o tempo que levariam para implantar o QMS. Esta incerteza torna-se uma barreira, à medida que não é possível alocar a quantidade certa de tempo necessário para que as organizações consigam realizar cada uma das tarefas. Chin e Pun (2002); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011) também encontraram problemas com a insuficiência de tempo do projeto. Assim como foram encontrados problemas em relação à incerteza de tempo necessário para a implantação de um QMS, Osman et al. (2016) também relacionam a falta de previsão de recursos financeiros como uma barreira enfrentada pelas organizações. Além de representar a impossibilidade de alocar com precisão os recursos necessários no projeto, existe a constante percepção, por parte da diretoria, de que o projeto está custando mais do que deveria. Outros autores chamam a atenção para a frequência com que os pesquisados se referiram ao problema de falta de recursos para implantação de QMS (SEBASTIANELLI; TAMIMI, 2003; BHAT; RAJASHEKHAR, 2009; HERAS-SAIZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011; ROGALA, 2016).

Segundo Osman et al. (2016), a má comunicação é uma barreira importante de se analisar, pois a redução da eficiência da comunicação, resulta em atraso nas tarefas e problemas de cooperação entre a média gerência. A falta de comunicação interna acontece não somente entre encarregados e subordinados, mas, também, entre os setores da empresa. Falhas na comunicação interna representam um grande risco e podem gerar conflitos entre os diferentes setores de uma organização, como por exemplo, gestão da qualidade e gestão da produção (ROGALA, 2011; OSMAN et al., 2016).

Em relação aos problemas de continuidade do negócio do fornecedor, os estudos de Chiarini (2017) revelaram que esse risco poderia ser reduzido com uma

avaliação de fornecedores mais profunda, principalmente no início da relação comercial. Essa avaliação se faz necessária, especialmente, para fornecedores de baixo custo ou localizados em um país distante. Para o autor, problemas como este podem surgir devido a aspectos financeiros, incidentes ambientais e de segurança, bem como a escândalos éticos, falta uma cultura gerencial, especialmente em pequenas e médias empresas, administradas em privado por famílias ou empreendedores únicos. Além da falta de continuidade do fornecedor, Chiarini (2017) também considera produtos não conforme do fornecedor como um problema capaz de ocasionar barreiras ao QMS. O autor entende que defeitos deste tipo podem ser maléficis aos processos de produção e conseqüentemente aos clientes. Ainda, segundo o autor, a maioria das empresas entrevistadas declarou poder lidar melhor com problemas e processos internos, pois as organizações têm controle relativamente baixo dos processos do fornecedor. Além do mais, as verificações e a inspeção de produtos de fornecedores aumentam o custo do produto e diminuem o tempo total de entrega.

Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011) citam problemas relacionados à integração de padrões no dia a dia da empresa, sem que isso seja visto como um trabalho extra, assim como a resistência à mudança, que também merece ser mencionada. A resistência dos funcionários é uma barreira real e existente, inerente ao processo de implantação de um QMS (OSMAN et al., 2016). Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) reforçam, dizendo que a resistência surge como uma reação humana natural para mudar e muitas vezes impede a aceitação e a exploração de novos métodos e novas ferramentas. Em função disso, Douglas et al. (2017) sugerem que as empresas se preparem para enfrentar as mudanças, identificando e compreendendo as forças resistentes à mudança. Para Bhat e Rajashekhar (2009), a resistência dos funcionários pode ser superada por treinamento adequado e envolvendo os funcionários nas fases de planejamento e implantação do QMS. Chin e Pun (2002) também citam a resistência como uma forte barreira encontrada em seus estudos.

## 2.3 Síntese das Barreiras

Interpretando os trabalhos citados na seção anterior, pode-se fazer uma associação entre as barreiras identificadas na literatura e os princípios da qualidade a que elas se relacionam. Esta associação empírica é apresentada no Quadro 2.

O Quadro pode ser lido da seguinte forma: a primeira barreira, “Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade pessoal”, por exemplo, está associada ao segundo princípio, “liderança”. Esta associação foi realizada de acordo com a interpretação do autor e pode ser observada no quadro através da marcação de um ponto preto. No Quadro 2, ainda é possível observar que esta mesma barreira foi citada pelos autores Osman et al. (2016) e Rogala (2016) em seus trabalhos. Cada uma das barreiras pode estar associada à mais de um princípio e pode também ter sido citada por mais de um autor.

Quadro 2 - Barreiras na implantação do QMS por princípio

Barreiras na implantação do QMS	Princípios da Qualidade							Autores
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal		•						Osman et al. (2016); Rogala (2016)
Ausência da definição de objetivos					•			Rogala (2011)
Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS				•				Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016)
Conflito entre o novo e o antigo sistema ou procedimento		•	•					Osman et al. (2016)
Conhecimento insuficiente de programas de qualidade		•	•					Rogala (2011, 2016); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016)
Cultura corporativa inadequada		•					•	Matta (1996); Chin e Pun (2002); Osman et al. (2016); Douglas et al. (2017)
Fraco desempenho da equipe de qualidade		•	•					Osman et al. (2016); Rogala (2016)
Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis				•				Eriksson et al. (2016)
Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização		•				•		Bhat e Rajashekhar (2009); Eriksson et al. (2016)
Dificuldade em interpretar procedimentos		•	•					Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Osman et al. (2016)
Dificuldade em liderar e realizar mudanças		•	•					Eriksson et al. (2016)

Dificuldade relacionada às auditorias				•				Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016)
Dificuldades com consultoria ou apoio externo		•				•	•	Assarlind e Gremyr (2016)
Erros de PCP					•			Chiarini (2017)
Falhas nas máquinas e equipamentos					•			Chiarini (2017)
Falta de análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação	•							Sebastianelli e Tamimi (2003); Bhat e Rajashekhar (2009); Rogala (2011); Chiarini (2017)
Falta de avaliação baseada em risco					•			Chiarini (2017)
Falta de compromisso da administração		•						Bhat e Rajashekhar (2009); Osman et al. (2016); Rogala (2016); Douglas et al. (2017)
Falta de compromisso dos funcionários		•	•				•	Matta (1996); Bhat e Rajashekhar (2009); Osman et al. (2016)
Falta de comunicação interna			•				•	Rogala (2011); Osman et al. (2016)
Falta de integração com clientes e fornecedores							•	Matta (1996)
Falta de liderança de gestão		•						Chin e Pun (2002); Sebastianelli e Tamimi (2003)
Falta de motivação e envolvimento		•	•				•	Bhat e Rajashekhar (2009); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Srivastav (2011); Osman et al. (2016); Rogala (2016)
Falta de planejamento estratégico para identificar melhorias	•	•				•		Sebastianelli e Tamimi (2003); Hill (2008); Bhat e Rajashekhar (2009); Osman et al. (2016)
Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento						•		Chin e Pun (2002); Hill (2008); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Osman et al. (2016); Rogala (2016); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016); Chiarini (2017)
Gerenciamento de recursos humanos					•			Sebastianelli e Tamimi (2003); Vouzas (2007); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016)
Insuficiência de tempo do projeto				•				Chin e Pun (2002); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Osman et al. (2016)
Integração dos padrões no dia a dia sem que seja visto como trabalho extra		•						Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011)
Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias		•					•	Osman et al. (2016)
Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização				•				Rogala (2016)
Problemas de continuidade do negócio do fornecedor							•	Chiarini (2017)
Produção de produtos não conformes	•			•				Chiarini (2017)

Produto não conforme do fornecedor				•			•	Chiarini (2017)
Proprietários ou gestores céticos em relação à implantação do sistema de gestão					•		•	Assarlind e Gremyr (2016)
Recursos financeiros ou técnicos limitados						•		Sebastianelli e Tamimi (2003); Bhat e Rajashekhar (2009); Heras-Saizarbitoria, Casadesus e Marimon (2011); Osman et al. (2016); Rogala (2016)
Resistência dos funcionários		•	•				•	Chin e Pun (2002); Osman et al. (2016); Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016); Douglas et al. (2017)

I-Foco no Cliente, II-Liderança, III-Engajamento das Pessoas, IV-Abordagem de Processos, V-Melhoria, VI-Tomada de Decisão Baseada em Evidências, VII-Gestão de Relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, são apresentadas as etapas utilizadas na construção deste trabalho de pesquisa. Segundo Gil (2010), a pesquisa pode ser classificada segundo sua finalidade, objetivos e métodos empregados. Cauchick et al. (2012) classificam ainda a pesquisa quanto a sua abordagem. Desta forma, esta pesquisa tem uma abordagem quali-quantitativa. A abordagem qualitativa foi utilizada, em um primeiro momento, para entender as premissas do assunto em entrevistas nas empresas com os gestores responsáveis pelo setor de qualidade. Esses dados, posteriormente, foram analisados quantitativamente, a fim de identificar suas relações e propor estratégias que apoiem o processo de tomada de decisões. Quanto a sua finalidade, a pesquisa é de natureza aplicada, pois está voltada à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação em uma situação específica (GIL, 2010), com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou de ser humano (SOUZA ALMEIDA, 2014). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória porque estudos exploratórios visam proporcionar uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito (GIL, 2010). Quanto aos métodos empregados, a pesquisa é considerada um estudo de caso múltiplo, pois é caracterizada por um trabalho empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análises aprofundadas de um ou mais objetos de análise (CAUCHICK et al., 2012).

#### 3.1 Levantamento Bibliográfico

Inicialmente, uma busca foi realizada no site *Google Scholar*, utilizando as palavras-chaves: “barreiras”, “ISO 9001:2015”, “princípios da qualidade” e “sistemas de gestão da qualidade”, a fim de encontrar artigos publicados a partir do ano de 2014. A busca foi feita utilizando as palavras-chaves nos idiomas português e inglês e no total, resultou em mais de 500.000 artigos. O resultado da busca pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Busca de artigos por palavras chave

Palavra chave	Artigos (português)	Artigos (Inglês)
Barreiras	22.900	453.000
ISO 9001:2015	4.310	4.310
Princípios da qualidade	536	2.610
Sistemas de gestão da qualidade	1.900	17.100
Total	29.646	477.020

Fonte: Elaborado pelo autor

Em função do grande número de artigos encontrados, uma segunda busca foi realizada agrupando as palavras-chaves da seguinte forma: “barreiras” e “ISO 9001:2015”, “barreiras” e “princípios da qualidade”, e “barreiras” e “sistema de gestão da qualidade”, a fim de obter artigos direcionados ao tema das barreiras, encontradas em sistemas de gestão de qualidade. Novamente a pesquisa foi feita utilizando os idiomas português e inglês.

Diversos artigos foram encontrados, conforme demonstrado na Tabela 2. A avaliação foi realizada a partir da leitura dos seus títulos e resumos, de forma a se filtrar um conjunto menor, porém, relevante de artigos acerca do tema do trabalho. A partir das referências citadas nesses artigos, foi possível identificar uma série de artigos seminais, além de outros estudos que também citaram esses artigos seminais e que demonstraram ser bastante relevantes à pesquisa.

Tabela 2 - Busca de artigos por pares de palavras chave

Palavra chave	Artigos (português)	Artigos (Inglês)
"Barreiras"e "ISO 9001:2015"	99	318
"Barreiras"e "Princípios da qualidade"	194	640
"Barreiras"e "Sistemas de gestão da qualidade"	935	4.000
Total	1.228	4.958

Fonte: Elaborado pelo autor

Em um segundo momento, os artigos foram filtrados por *journals* específicos da área de qualidade, como o *TQM Journal*, *Total Quality Management & Business Excellence*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, *International Journal for Quality Research*, além dos *journals* *European Journal of Operational Research* e *International Journal of Operations & Production Management*, onde buscou-se identificar os artigos mais relevantes, a partir da leitura de seus títulos e resumos, finalizando, assim, o levantamento bibliográfico.

### 3.2 Planejamento da Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas ao longo de seis etapas, sendo que, em cada uma delas, foram definidas as atividades, os objetivos e as técnicas utilizadas. O planejamento das etapas é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Etapas de execução da entrevista

Etapa	Atividade	Objetivo	Técnica
1	Elaboração do roteiro	Facilitar a aplicação das entrevistas	Pesquisa bibliográfica
2	Elaboração do questionário	Coletar os dados relevantes para o estudo	Pesquisa bibliográfica
3	Validação do roteiro e questionário	Garantir a efetividade das entrevistas aplicadas	Entrevista piloto com um especialista
4	Pré-seleção das empresas	Focar em empresas cuja contribuição seja relevante para a pesquisa	Consulta aos sites das organizações
5	Contato com as empresas	Obter a autorização para a realização da entrevista	Contato telefônico
6	Entrevista com os gestores	Coleta de dados para execução da pesquisa	Entrevista aberta semiestruturada

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa consistiu na criação do roteiro de entrevistas, baseado no Quadro 2 e elaborado a partir de dados extraídos da literatura. Nesta etapa, foram elaborados os materiais de apoio (quadro de avaliação das barreiras e resumo dos princípios da qualidade) que também serviram de base para a realização da entrevista e estão disponíveis no apêndice desta dissertação. Na segunda etapa, foi elaborado o questionário, apresentado no Quadro 4, contendo as questões abertas que foram utilizadas para a coleta de dados. A primeira pergunta procurou identificar se foram encontradas barreiras durante a implantação do QMS na empresa entrevistada e quais foram essas barreiras. As respostas obtidas através desta questão buscam responder o objetivo específico 2. A segunda e a terceira pergunta têm o intuito de validar as barreiras encontradas na literatura e complementar a primeira questão, trazendo da literatura exemplos de barreiras comumente enfrentadas por gestores durante a implantação de QMS. Nas questões quatro e cinco, o entrevistado associou as barreiras vivenciadas por ele durante a implantação do QMS aos princípios da qualidade. Estas últimas perguntas buscaram

confrontar os achados da literatura e a associação realizada pelo autor, apresentados no Quadro 2, com a experiência prática dos gestores entrevistados, buscando, assim, validar o que foi encontrado na literatura através da expertise do profissional deste contexto. O Quadro 2, que busca responder o objetivo específico 1, contribui, em conjunto com as questões quatro e cinco, na satisfação do objetivo específico 3. E a sexta pergunta buscou, através do sentimento do gestor entrevistado, quantificar o grau de dificuldade necessário para transpor as barreiras vivenciadas por ele na implantação do QMS, respondendo assim o objetivo específico 4.

Quadro 4 - Questionário

Perguntas	
1	Quais barreiras foram vivenciadas na implantação do Sistema de Gestão de Qualidade (QMS) na sua empresa?
2	A literatura aponta uma série de barreiras não citadas por você na questão anterior. - apresentar o quadro de avaliação de barreiras (Apêndice A) - O que você pensa sobre estas barreiras apresentadas pela literatura?
3	Você já vivenciou alguma dessas barreiras?
4	Dentre os princípios da qualidade - mostrar uma folha com a relação dos princípios e seus significados (Apêndice B) -, qual você acredita que esteja falhando para que barreiras como as que você vivenciou estejam acontecendo?
5	Nosso estudo realizou uma associação entre as barreiras encontradas na implantação de QMS e os princípios da qualidade - mostrar o quadro de associação de barreiras/princípios (Apêndice C) -. Qual a sua opinião sobre esta associação?
6	Na sua opinião, que grau de dificuldade deve ser atribuído a cada uma das barreiras vivenciadas por você em relação a sua transposição? Avalie de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma dificuldade e 5 para muita dificuldade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na terceira etapa, a entrevista foi aplicada em um teste piloto com um especialista, mestre em engenharia de produção e com experiência de 8 anos em implantação e gestão de QMS em empresas da indústria de transformação. A entrevista foi executada com base neste protocolo, depois, questões como, roteiro, forma de condução da pesquisa e materiais de apoio foram debatidas junto a este especialista, como forma de apontar algumas melhorias que foram adicionadas ao protocolo para a execução das entrevistas finais.

As melhorias propostas pelo especialista são: i) situar, quando possível, as barreiras citadas pelo entrevistado entre as barreiras apontadas pela literatura.

Acrescentar à lista, apenas quando se tratar de uma barreira totalmente diferente das demais; ii) providenciar duas cópias de cada um dos materiais de apoio para que o entrevistado possa acompanhar a leitura do material; iii) revisar a denominação de algumas barreiras, a fim de torná-las mais facilmente compreensíveis; e iv) melhorar o resumo de explicação referente ao princípio de gestão de relacionamentos.

A quarta etapa consistiu em pré-selecionar algumas organizações pertencentes à indústria calçadista, seus fornecedores e subfornecedores que tenham implantado algum tipo de QMS. O perfil das 16 empresas pré-selecionadas pode ser visualizado no Quadro 5. Além das justificativas apresentadas para a escolha de empresas da indústria calçadista como um setor base da economia, a escolha das empresas para esta pesquisa também se deu em função do acesso a esse mercado na região. As empresas participantes foram pré-selecionadas através de uma amostragem não probabilística, por conveniência, em função da facilidade de acesso do autor às mesmas para a execução da pesquisa. Como perfil dos gestores, a busca se deu por pessoas que implantaram ou participaram na implantação de um QMS e, além disso, que estivessem há, pelo menos, cinco anos na organização e, pelo menos, três anos trabalhando diretamente ligado ao setor de gestão da qualidade.

Quadro 5 – Perfil das empresas pré-selecionadas

Número de empresas	Tipo de indústria	Tipo de gestão	Tipo de QMS	Porte
1	Acessórios	Familiar	Próprio	Grande
3	Calçadista	Aberta	ISO 9001	Grande
2	Calçadista	Aberta	Próprio	Grande
2	Calçadista	Aberta	Próprio	Médio
1	Calçadista	Familiar	ISO 9001	Grande
3	Calçadista	Familiar	Próprio	Grande
1	Calçadista	Familiar	Próprio	Médio
1	Química	Familiar	ISO 9001	Médio
2	Química	Multinacional	ISO 9001	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor

Na quinta etapa, realizou-se o contato telefônico com os gestores dessas empresas, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e confirmar data e local das entrevistas. Ao final, das 16 empresas contatadas, 6 empresas atenderam aos

critérios de inclusão da amostra e aceitaram participar da pesquisa. O perfil das empresas selecionadas pode ser observado do Quadro 6.

Quadro 6 – Perfil das empresas selecionadas

Empresa	Tipo de indústria	Tipo de gestão	Tipo de QMS	Porte
1	Calçadista	Familiar	Próprio	Grande
2	Calçadista	Aberta	ISO 9001	Grande
3	Química	Familiar	ISO 9001	Médio
4	Química	Multinacional	ISO 9001	Grande
5	Acessórios	Familiar	Próprio	Grande
6	Calçadista	Aberta	Próprio	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o propósito de concluir a etapa restante, as entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2017, através de um questionário semiestruturado, com duração média esperada de, aproximadamente, 1 hora cada. A condução das entrevistas se deram por meio de questionário aberto, guiado por um roteiro utilizado unicamente com o intuito de garantir o foco no objeto do estudo.

### 3.3 Caracterização da Amostra

Todas as empresas entrevistadas se encaixaram no escopo estabelecido durante o planejamento de pesquisa, sendo pertencentes à indústria calçadista, seus fornecedores ou subfornecedores. Ainda cumprindo os requisitos pré-determinados, todas as organizações contemplam algum tipo de QMS e os gestores entrevistados participaram ou ainda participam da implantação ou manutenção deste QMS, seja ele um sistema adquirido, como o ISO 9001, ou um sistema criado pela própria empresa. O tempo em que cada um dos gestores trabalha na organização também foi atendido, variando entre 6 a 22 anos e o tempo desse profissional na área da qualidade variou entre 3 a 22 anos. O tempo médio das entrevistas ficou dentro do esperado, sendo que uma entrevista foi mais rápida, justamente com o técnico com menos experiência, enquanto que os entrevistados com mais experiências tiveram entrevistas um pouco mais longas. Além desses dados, informações como formação do profissional entrevistado e data da entrevista também podem ser analisadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Dados dos gestores entrevistados

Empresa	Tipo de QMS	Formação	Tempo na empresa	Tempo na qualidade	Data da entrevista	Duração da entrevista
1	Próprio	Nível Técnico (Administração)	11 anos	5 anos	13/10/2017	01h25min
2	ISO 9001	Nível Superior (Administração) e Pós-graduação (Gestão Estratégica)	22 anos	22 anos	23/10/2017	01h07min
3	ISO 9001	Nível Superior (Engenharia Química)	19 anos	19 anos	26/10/2017	01h01min
4	ISO 9001	Nível Técnico (Química)	6 anos	3 anos	30/10/2017	35min
5	Próprio	Nível Superior (Engenharia de Produção)	20 anos	8 anos	01/11/2017	01h09min
6	Próprio	Nível Superior (Administração)	20 anos	10 anos	10/11/2017	55min

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Método de Análise de Dados

#### 3.4.1 Análise de Conteúdo

Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que busca obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, sejam eles quantitativos ou não. É necessário que esses indicadores permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens (BARDIN, 1977). Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. Tudo que é dito ou escrito pode ser submetido a uma análise de conteúdo. As técnicas utilizadas na análise de conteúdo são: análise por categorias, análise de avaliação, análise de enunciação, análise do discurso, análise de expressão e análise das relações.

Com vista a responder ao problema e aos objetivos que esta pesquisa se propôs, os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise por categorias, sendo esta a mais antiga e mais utilizada entre as técnicas de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), esta técnica funciona por operações de desmembramento do texto, em unidades ou categorias, segundo reagrupamentos

analógicos. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças. O método de análise de conteúdo é dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 1977).

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Tem o objetivo de desenvolver as ideias iniciais de maneira a conduzir uma melhor interpretação das informações coletadas. Essa fase compreende uma leitura geral das entrevistas transcritas e dos documentos relacionados ao tema.

A fase de exploração do material consiste em recortar o texto das entrevistas e de todo o material coletado em unidades de registro. Analisados os parágrafos de cada entrevista, palavras-chaves foram escolhidas para a realização da primeira categorização. Essas categorias iniciais são agrupadas tematicamente originando as categorias intermediárias, e estas últimas também associadas em função do tema, resultam nas categorias finais. A terceira fase, interpretação, consiste em apanhar os conteúdos explícitos e ocultos contidos no material coletado.

As entrevistas foram gravadas com um aplicativo de gravador de voz de um telefone celular, e, depois, elas foram transcritas integralmente para que fosse realizada a análise de conteúdo.

#### 3.4.2 Análise de Correspondência

A análise de correspondência é uma técnica utilizada para exibir as associações entre um conjunto de variáveis categóricas em um tipo de diagrama de dispersão ou mapa (DER; EVERITT, 2008). As informações são dispostas em uma tabela de contingência de dois sentidos (bidirecional), que contém as frequências de itens para uma classificação cruzada de duas variáveis categóricas. Com a análise de correspondência, é possível construir um gráfico que demonstra a associação entre as duas variáveis da tabela de contingência, juntamente com a relação das linhas entre si, e das colunas entre si (RENCHE, 2003).

De acordo com Hair et al. (2010), a análise da correspondência é uma técnica de mapeamento perceptual que consiste em três elementos básicos:

- a) Definição das variáveis;
- b) Avaliação de similaridades;

### c) Formação das dimensões.

As variáveis são definidas pelo pesquisador e podem ser quaisquer objetos que possam ser avaliados pelos entrevistados, sejam eles tangíveis ou intangíveis. O segundo elemento constitui-se em um julgamento relativo de um objeto versus o outro. O entrevistado faz uma comparação entre os objetos e forma a sua percepção de similaridade, podendo ela ser diferente para cada um dos respondentes. De posse dos julgamentos de similaridade, a técnica de mapeamento perceptual forma as dimensões (características que permitem que os objetos sejam distribuídos em um espaço multidimensional), de acordo com as similaridades propostas pelos entrevistados (HAIR et al., 2010), permitindo assim, um exame visual da estrutura ou padrão dessas associações (DER; EVERITT, 2008).

A análise de correspondência exibe dados categóricos multivariados graficamente, obtendo valores de coordenadas para representar as categorias das variáveis envolvidas, fornecendo uma "imagem" dos dados (DER; EVERITT, 2008). Para isso, traça-se um ponto para cada linha e um ponto para cada coluna da tabela de contingência. Esses pontos são, de fato, projeções das linhas e colunas da tabela de contingência em um espaço euclidiano bidimensional. O objetivo é preservar, tão longe quanto possível, a relação das linhas entre si (e das colunas entre si) neste espaço bidimensional. Se dois pontos de linha forem próximos, os perfis das duas linhas, em relação às colunas, são semelhantes. Da mesma forma, se dois pontos de coluna estiverem muito próximos, representam colunas com perfis semelhantes em relação às linhas. Se um ponto de linha é próximo a um ponto de coluna, essa combinação de categorias das duas variáveis ocorre com mais frequência do que aconteceria por aleatoriedade, caso as duas variáveis fossem independentes (RENCHER, 2003).

Segundo Hair et al. (2010), a análise de correspondência é mais adequada para pesquisas exploratórias e não para teste de hipóteses. Der e Everitt (2008) acreditam que a análise por correspondência deva ser vista como um complemento extremamente útil para procedimentos inferenciais, geralmente utilizados com dados categóricos. Mas a citação de Greenacre (1992) resume bem o objetivo de se escolher a análise de correspondência como forma de análise de dados:

Um aspecto importante da análise da correspondência que a distingue dos métodos estatísticos mais convencionais é que não é uma técnica de

confirmação, tentando provar uma hipótese, mas sim uma técnica exploratória, tentando revelar o conteúdo dos dados. Pode-se dizer que serve como uma janela para os dados, permitindo que os pesquisadores tenham acesso mais fácil aos seus resultados numéricos e facilitando a discussão dos dados e possivelmente gerando hipóteses que possam ser formalmente testadas em uma fase posterior (GREENACRE, 1992, p.97).

Segundo Der e Everitt (2008), a análise de correspondência pode ser considerada matematicamente como:

- a) Um método para a decomposição da estatística chi-quadrada para uma tabela de contingência em componentes correspondentes a diferentes dimensões de heterogeneidade entre suas linhas e colunas, ou
- b) Um método para atribuir simultaneamente uma escala à linhas e uma escala separada à colunas, de modo a maximizar a correlação entre o par resultante de variáveis.

No caso de duas variáveis categóricas que formam uma tabela de contingência bidimensional, Der e Everitt (2008) indicam que as coordenadas necessárias sejam obtidas a partir da decomposição do valor singular de uma matriz  $E$  com elementos  $e_{ij}$  dados por:

$$e_{ij} = \frac{p_{ij} - p_i \cdot p_j}{\sqrt{p_i \cdot p_j}} \quad (3.1)$$

onde  $p_{ij} = \frac{n_{ij}}{n}$  com  $n_{ij}$  sendo o número de observações na célula  $ij$ -ésima da tabela de contingência e  $n$  o número total de observações. O número total de observações na linha  $i$  é representado por  $n_i$  e o valor correspondente para a coluna  $j$  é  $n_j$ . Finalmente,  $p_i = \frac{n_i}{n}$  e  $p_j = \frac{n_j}{n}$ . A massa é uma medida de frequência relativa que descreve o tamanho de cada célula, linha ou coluna. A massa da linha dada por  $p_i$  e a massa da coluna é dada por  $p_j$ .

A decomposição de valor singular de  $E$  consiste em encontrar matrizes  $U$ ,  $V$  e  $\Delta$  (diagonal), de modo que:

$$E = U\Delta V' \quad (3.2)$$

onde  $U$  contém os autovetores de  $EE'$  e  $V$  os autovetores de  $E'E$ . A matriz diagonal  $\Delta$  contém os valores singulares classificados  $\delta_k$  de modo que  $\delta_k^2$  são os autovalores em ordem decrescente de  $EE'$  ou  $E'E$ .

A coordenada da  $i$ -ésima linha no  $k$ -ésimo eixo de coordenadas é dada por  $\frac{\delta_k u_{ik}}{\sqrt{p_i}}$ , e a coordenada da coluna  $j$ -ésima no mesmo eixo é dada por  $\frac{\delta_k v_{jk}}{\sqrt{p_j}}$ , onde  $u_{ik}$ ,  $i=1\dots r$  e  $v_{jk}$ ,  $j=1\dots c$  são, respectivamente os elementos da  $k$ -ésima coluna de  $U$  e da  $k$ -ésima coluna de  $V$ .

Para representar a tabela, é necessário, no máximo,  $R = \min(r, c) - 1$  dimensões, onde  $r$  e  $c$  são o número de linhas e colunas da tabela respectivamente.  $R$  é o grau da matriz  $E$ . Os autovalores,  $\delta_k^2$ , são tais que:

$$EE' = \sum_{k=1}^R \delta_k^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c e_{ij}^2 = \frac{X^2}{n} \quad (3.3)$$

onde  $X^2$  é o teste estatístico qui-quadrado para a independência. No contexto da análise da correspondência,  $\frac{X^2}{n}$  é conhecida como inércia. A análise de correspondência produz uma exibição gráfica da tabela de contingência das colunas de  $U$  e  $V$ , na maioria dos casos a partir das duas primeiras colunas,  $u_1, u_2, v_1, v_2$ , de cada uma, uma vez que elas dão a "melhor" representação bidimensional.

A adequação da representação produzida pelas duas primeiras coordenadas pode ser avaliada informalmente calculando as porcentagens da inércia que elas representam; isso é

$$\text{Percentual de Inércia} = \frac{\delta_1^2 + \delta_2^2}{\sum_{k=1}^R \delta_k^2} \quad (3.4)$$

Segundo Der e Everitt (2008) valores de inércia acima de 60% geralmente significam que a solução bidimensional dá uma explicação razoável da estrutura na tabela. Já Hair et al. (2010) acreditam que as dimensões que devem ser consideradas são aquelas cujo o valor da inércia seja maior do que 0,2. É possível calcular o autovalor médio acima do qual as dimensões de análise devem ser mantidas na solução. Uma tabela de contingência possui  $r$  linhas e  $c$  colunas. Qualquer dimensão cuja contribuição seja maior do que  $\text{Máx}\{1/(r-1); 1/(c-1)\}$  deve ser considerado como importante, e por consequência, deve ser incluído na solução para a análise dos resultados (BENDIXEN, 1995). Todos os cálculos foram realizados com apoio do software R, versão 3.4.2.

### 3.4.3 Análise das Dificuldades

Como forma de medir o grau de dificuldade percebido por cada um dos gestores, ao transpor as barreiras vivenciadas por eles durante a implantação do QMS, uma questão, cuja resposta expressa-se em uma escala de Likert, com cinco graus, foi aplicada ao final da entrevista. A escala de Likert consiste em uma série de afirmações referentes a um determinado objeto como forma de torná-lo operacional (GUERRA; XAVIER, 2007). Foi solicitado aos entrevistados que sinalizassem, em cada uma das barreiras vivenciadas por ele, um número de 1 a 5, referente ao grau de dificuldade encontrado na transposição destas barreiras, sendo 1, nenhuma dificuldade e 5, muita dificuldade. A partir da nota média dada pelos entrevistados, foi construído um gráfico, utilizando o software excel, onde foi possível visualizar o nível de dificuldade encontrado para transpor cada uma das barreiras identificadas. A média foi adotada por ser a mais conhecida medida de tendência central, no intuito de identificar o ponto de equilíbrio das respostas em relação ao nível de dificuldade exposta pelos entrevistados para a superação das barreiras apresentadas.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise das entrevistas. A interpretação dos dados se deu pela técnica de análise categórica do método de análise de conteúdo, resultando, assim, nas seguintes categorias iniciais: resistência em todos os níveis; falta de liderança; sair da zona de conforto; baixo nível de escolaridade, falta de compromisso dos funcionários; perda de autonomia; burocracia atrapalha a visualização de melhorias; falta de tempo para a qualidade; falta de treinamento; valorização da equipe de qualidade; planejamento estratégico; apoio da diretoria; conhecer os riscos e as dificuldades; QMS próprio x comprado; custo x benefício; gerenciamento de recursos humanos; auditoria como prática de manutenção; conexão consultoria/direção; gestão de relacionamentos e; falta de comunicação.

As categorias intermediárias, que foram estipuladas com base no agrupamento das categorias iniciais, foram: fator pessoal; fator de tempo; fator estratégico e fator de relacionamentos. Já a última categoria, derivada da intermediária, inclui as categorias: quebra de paradigmas e planejamento de gestão. Estas categorias podem ser melhor visualizadas no Quadro 8.

As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos gestores possuem em relação as variáveis de estudo. A seguir será detalhada cada uma das categorias destacadas.

#### **4.1.1 Quebra de Paradigmas**

Dentre as categorias finais, a primeira, chamada quebra de paradigmas, recebeu este nome, pois se acredita que dentro das organizações existem alguns padrões, pensamentos e comportamentos, tanto no nível pessoal quanto em relação ao tempo, que precisam ser revistos durante a implantação de um QMS. Um paradigma é, de forma geral, tudo aquilo que é praticado ou compreendido como certo e absoluto, portanto, a quebra de paradigmas, neste caso, se refere ao desenvolvimento de um novo modelo ou padrão a ser seguido, com vistas à qualidade em todos os níveis e setores da empresa.

Quadro 8 - Categorização da análise de conteúdo

Iniciais	Intermediárias	Finais	
1. Resistência em todos os níveis	1. Fator pessoal	1. Quebra de paradigmas	
2. Falta de liderança			
3. Sair da zona de conforto			
4. Baixo nível de escolaridade			
5. Falta de compromisso dos funcionários			
6. Perda de autonomia			
7. Burocracia atrapalha a visualização de melhorias	2. Fator de tempo	2. Planejamento de gestão	
8. Falta de tempo para qualidade			
9. Falta de treinamento			
10. Valorização da equipe de qualidade	3. Fator estratégico		2. Planejamento de gestão
11. Planejamento estratégico			
12. Apoio da diretoria			
13. Conhecer os riscos e as dificuldades			
14. QMS próprio x comprado			
15. Custo x benefício			
16. Gerenciamento de recursos humanos	4. Fator de relacionamentos	2. Planejamento de gestão	
17. Auditoria como prática de manutenção			
18. Conexão consultoria/direção			
19. Gestão de relacionamentos			
20. Falta de comunicação			

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.1.1 Fator Pessoal

Dentro da categoria intermediária fator pessoal, são apresentadas as seis primeiras categorias iniciais, relacionadas aos pensamentos e comportamentos das pessoas no ambiente interno da organização.

A primeira categoria discorre a respeito de uma barreira encontrada em todos os níveis nas empresas estudadas, a resistência. Através das falas dos entrevistados, evidenciadas abaixo, percebe-se que a resistência é algo inerente ao comportamento humano. Este comportamento torna-se ainda mais perceptível quando o trabalhador já vivenciou uma tentativa de implantação de QMS cujo

resultado foi insatisfatório. O gestor precisa se preparar para enfrentar este tipo de comportamento e buscar minimizá-lo.

*Juntamente com a mudança, vem a resistência, aí torna-se mais fácil dizer que não dá para fazer [...] é algo do ser humano (a resistência), a gente tem que estar preparado. Eu digo que os líderes precisam ter o protagonismo de saber que isso faz parte da implantação. Nós precisamos reduzir um pouco essa área de desconforto deles. Agora, que vai ter um processo de reação à mudança, de resistência, com certeza terá. Pode ser mais ou menos, mas a gente precisa saber que existe e até mesmo trabalhar com ele e não apenas achar que as pessoas estão contra o processo, porque muitas vezes é uma medida de defesa por falta de preparo dentro desse processo de aprendizagem (entrevistado 2).*

*É fundamental, por parte do gestor, saber 'vender' a ideia para conquistar os colaboradores e convencê-los de que existe uma nova maneira de se fazer algo, explicando o porquê isso pode dar certo (entrevistado 1).*

*O que mais chamou atenção no início é que na maioria dos contatos percebidos tinham essa preocupação, 'ah, é mais um projeto de qualidade', 'mais um programa de qualidade', então, era visto como mais um. E esse foi um dos principais problemas. Porque quantas vezes, quantas empresas tentaram implantar um programa de qualidade e não funcionou. Então essa foi realmente a primeira barreira. A aceitação das pessoas ao programa pelo histórico de programas que não deram certo. Antes mesmo de iniciar, nos 'bastidores' já se ouvia essa dificuldade. E essa dificuldade de aceitação se deu em todos os níveis da empresa. Umhas pessoas mais, outras menos, uns setores mais, outros menos, mas em todos os níveis (entrevistado 6).*

É comum falar de resistência por parte dos trabalhadores de nível operacional, mas é importante ressaltar que essa resistência, por afetar, em alguns casos, todos os níveis da empresa, torna-se ainda mais prejudicial quando atinge níveis de chefia e liderança.

*O que atrapalha mais é quando tu tens alguém que tem poder e que fica barrando (o QMS). Já vivenciei diversos casos de perfis autoritários. 'Se não fui eu que fiz, então não vale' [...] muitas vezes o cara vê que é bom, mas como ele não está sendo destacado por ser o cara que fez, ele já vai contra o processo, boicota (entrevistado 2).*

A função da liderança, percebida na fala de alguns entrevistados, está diretamente relacionada à conduta exemplar do gestor. O comportamento dos trabalhadores tende a ser o reflexo das atitudes de seu líder.

*Alguns (líderes) dizem 'eu não preciso me envolver muito'. O gestor muitas vezes paga para fazer, mas não se envolve, não muda o seu comportamento, sendo que isso impacta muito no sucesso do negócio. Não adianta o gestor mandar fazer e não cumprir com a sua parte [...] muitas vezes por falta de preparo, de visão, por estar focado somente na produção e não enxergar que isso (QMS) é algo que está dando a ele mais condições de fazer a gestão do negócio da área que ele atua e gerencia. Falta um pouco desse entendimento. Com alguns até se tinham melhores resultados, mas a maioria travava nesse aspecto. Aí, o gestor não dava exemplo, não implantava, não apoiava. A equipe percebia e se tinha dificuldade de implantação [...] a resistência dos funcionários fica mais evidente quando a liderança não está atenta (entrevistado 2).*

*É atribuição da liderança administrar o conflito entre o novo e o antigo sistema ou procedimento. Se não partir da liderança, os abaixo de ti não vão fazer. Eu sei porque a gente teve esse tipo de problema (entrevistado 3).*

*Outro grande obstáculo foi a questão das chefias. A postura das chefias setoriais poderia ser mais a favor ou menos a favor, de forma que apoiassem mais ou menos, então se há um determinado setor em que a chefia não dava o apoio, não que ela não fosse refratária e dissesse não, mas que não alavancasse a implantação do sistema, aquelas pessoas que estavam nesse setor e que já tinham certo apego a suas rotinas, aí sim que elas não mudavam. Agora se a chefia do setor, ela era uma chefia aberta ao sistema que iria ser implantado, de alguma forma havia uma pressão para que aquelas mesmas pessoas que eram apegadas as rotinas, alterassem as rotinas (entrevistado 5).*

A falta de preparo da liderança também foi percebida nas falas de alguns entrevistados. Problemas, como a não compreensão dos princípios básicos da qualidade, ou não ter o domínio adequado de seus subordinados, são transferidos ao QMS, tornando-o frágil.

*Outro problema dentro dessa mesma linha (liderança) é a falta de preparo da média liderança. Muitas vezes a equipe de trabalho quer, estão a fim de mudar. Dentro do calçado, o pessoal da operação tinha mais facilidade de envolvimento, mas o cara que estava ali no meio (média gerência) não entendia que aquilo era uma ferramenta para ele utilizar, então ele interpretava assim: 'ah, pode vir aqui implantar o sistema de qualidade, eu deixo tu fazer isso', quando na verdade está se implantando uma ferramenta de gestão participativa (entrevistado 2).*

*Por vezes, esses gerentes transferem o fardo da mudança para o setor de qualidade, dizendo ao operador que determinada atividade deverá ser alterada porque a gestão da qualidade quer. Esta atitude, perante o olhar dos operadores, torna a qualidade como o 'vilão' da história, quando*

*deveria ser totalmente ao contrário. Explicar que é preciso mudar para se adaptar às exigências do mercado e assim garantir o emprego de todos nós, por exemplo (entrevistado 1).*

*Tivemos muitos problemas com relação a liderança no início da implantação do sistema de gestão. Ainda hoje carecemos de certo conhecimento a respeito de programas de qualidade, mas não acho que essa carência esteja relacionada com a liderança. Acredito que já passamos dessa fase, de estabelecer uma liderança forte, justamente por achar que é a base de tudo (entrevistado 3).*

A terceira categoria refere-se a uma dificuldade enfrentada fortemente na indústria calçadista, mas também comum nas mais variadas atividades econômicas, a permanência na zona de conforto. Encontra-se na zona de conforto quem está perfeitamente acomodado à sua rotina, quem não se arrisca e aceita as coisas como elas estão, puramente por costume.

*A primeira barreira que vejo é mudança de hábitos das pessoas, como elas fazem o seu trabalho, as rotinas delas. Porque a implantação de um sistema de gestão de qualidade é uma alteração de rotina. Muitas vezes as pessoas se apegam muito as próprias rotinas. Depende muito de pessoas para pessoa né (entrevistado 5).*

*[...] ainda hoje sempre tem um ou outro funcionário novo que entra e diz 'não, eu faço diferente. Eu fiz assim a vida inteira em outra empresa', e daí tu tem que remodelar ele e dizer 'não, mas aqui funciona desta forma', mas com certeza isso tudo vem lá de cima, da liderança (entrevistado 3).*

A fala do entrevistado 2 demonstra que essa dificuldade afeta, não só o nível operacional, que percebe o novo como uma atividade extra, mas também os gestores, que, ou estão focados demais na parte produtiva, ou têm receio de falhar fazendo o algo novo.

*A primeira preocupação (dos gestores) é sempre entregar o pedido, e muitas vezes os próprios gestores acabam sabotando o sistema e não superam essa barreira de aprender algo novo até que isso vire uma sistemática, algo normal. É muito mais fácil dizer que aqui não dá, que não consigo fazer, que já tentei em outros lugares do que persistir e superar aquela barreira [...] até virar um hábito, eles (operacional) acham mesmo que é algo a mais a ser feito e preferem não fazer, com o argumento que eles não têm tempo para isso. Além do trabalho, ele vai ter que anotar e tal e isso acaba sendo um impedimento (entrevistado 2).*

Mesmo em situações em que, em tese, a mudança venha a apresentar melhorias, casos de resistência são relatados, como nas falas dos entrevistados 1 e 3.

*Mudanças de processos são difíceis de serem implantados, por mais que vá melhorar a qualidade. Sair da zona de conforto é um dos principais desafios encontrados para a implantação de QMS (entrevistado 1).*

*Quando iniciamos o sistema de gestão a empresa não tinha nenhum procedimento, não tinha nada, então a resistência foi sentida nesse ponto também. Criar procedimentos, instruções de trabalho e fazer as pessoas seguirem aquilo. Diziam 'Eu faço a vida inteira desse jeito, porque agora eu preciso cumprir uma norma ou fazer de uma forma diferente'? [...] ninguém quer mudar, mesmo que para melhor, é difícil convencer, foi bem complicado (entrevistado 3).*

Na época de ouro do calçado na região, os jovens saíam prematuramente de casa para trabalhar nas fábricas e complementar a renda familiar. Com isso, muitas vezes, deixavam os estudos de lado. A consequência disso foram trabalhadores muito focados em questões operacionais, mas carentes no quesito de gestão. Atualmente, a indústria calçadista, por herança dos áureos tempos, ainda apresenta líderes com um baixo nível de escolaridade e com deficiência na condução de QMS.

*Dentro da indústria calçadista, existe também uma característica que pode se tornar uma barreira, que é o baixo nível de escolaridade no nível operacional. Podendo isso gerar dificuldades em interpretar procedimentos. Ainda hoje é possível encontrar dentro da média gestão da empresa e entre os líderes de produção, pessoas sem o ensino médio completo e esses gerentes acabam liderando pessoas da maneira errada, como era feito antigamente, impondo regras, coisa que hoje não funciona mais e por isso muitas vezes não se consegue ter resultado (entrevistado 1).*

*Como no calçado, é tudo muito operacional, os trabalhadores não desenvolvem o hábito de pensar e não conseguem tirar tempo para aprender o novo, pois existe uma fase de maturação que é necessária. Na correria da produção não se consegue esse tempo necessário para aprender, para estudar [...] às vezes tu tens pessoas que estão na liderança, mas que não tem formação. Tem quando muito o segundo grau ou oitava série (entrevistado 2).*

A quinta categoria traz à tona a questão da falta de compromisso dos funcionários, em especial, no nível operacional. Com base nas falas dos

entrevistados, é possível observar que as opiniões se dividem em dois grupos. Existem aqueles que julgam que a falta de compromisso está relacionada ao comportamento do trabalhador, como no caso dos entrevistados 1 e 3, e aqueles que acreditam que essa desmotivação, ou falta de engajamento com o QMS, pode ser considerada uma evidência de que a gestão não está sendo bem feita, casos dos entrevistados 2 e 5.

*A falta de compromisso dos funcionários também pode ser considerada uma barreira existente dentro da realidade do calçado. Por vezes os funcionários querem sair da empresa, mas não querem pedir demissão para assim receberem os seus direitos. Isso faz com que eles comecem a fazer 'corpo mole' e errar de propósito, não cumprir com suas atividades corretamente, o que acaba influenciando na qualidade geral da empresa (entrevistado 1).*

*Eu vejo que muitas barreiras estão ligadas a liderança e eu realmente tive problemas com a liderança no início da implantação, mas hoje não faz parte do dia a dia. Hoje eu já não tenho mais problemas com a direção, coordenadores da qualidade e sim com o setor operacional (entrevistado 3).*

*[...] tu chega na empresa e o clima está lá embaixo. Os caras não estão nem aí com o pessoal, às vezes salário atrasado, não oferece nenhum tipo de benefício, claro que isso pode ser uma evidência, mas também atrapalha muito. Se tu pega uma equipe totalmente desmotivada, é muito difícil por que são eles que vão ter que fazer né? A gestão bem feita faz com que as pessoas façam. A desmotivação é o mau exemplo, um monte de coisas que acontecem de cima para baixo, aquilo que te falei, o próprio líder ou média chefia que não faz, e isso desmotiva os caras, pois eles estão lá batalhando e vê que quem devia estar fazendo não faz [...] a falta de compromisso dos funcionários também é problema, mas aí eu te digo que em relação aos funcionários eu sempre atribuo mais a liderança, entende? [...] por que se tu tem um cara descomprometido e ele está contigo, é tu que define. Então a tua equipe é o teu reflexo. Por que eles são mais vulneráveis né? O cara que vai contra o processo ele acaba saindo fora. As pessoas tiram ele. Então ele não atrapalha tanto (entrevistado 2).*

*[...] pode se desejar mudar algumas coisas e não outras. Muitas pessoas no nível operacional veem, quando se fala em implantação de sistema de gestão de qualidade em uma empresa, uma possível solução para problemas que elas têm ali na produção. Então elas pensam, 'isso aqui vai me ajudar nesses problemas', então elas se comprometem naquilo que vai resolver os problemas que são referentes a elas, mas talvez não deem a devida atenção a outras coisas que o sistema de gestão também está trazendo. Cabe ao gestor alertar para os benefícios, a tudo que vem agregado ao sistema de gestão de qualidade (entrevistado 5).*

Outra possível causa para a resistência, em relação à implantação de QMS, é a perda de autonomia ou descentralização por parte de alguns gestores. É comum, principalmente em pequenas empresas, que alguns cargos de chefia e liderança queiram acumular diversas atividades, visando domínio e controle geral das ações. Por isso a criação de um setor de qualidade, um comitê ou mesmo um gerente que passa a responder por questões relativas à qualidade pode representar uma perda de autonomia a esse gestor que, até então, decidia praticamente tudo.

*Hoje, tem-se um gerente de qualidade para cada unidade da empresa e é ele que decide se o embarque acontece ou não em função de problemas de qualidade. O gerente de produção perdeu essa autonomia e essa foi uma das barreiras encontradas. Então a perda desse poder, por parte da gerência média, foi uma barreira enfrentada (entrevistado 1).*

*Lembro que na época da implantação era tudo muito centralizado. Tinha uma pessoa que fazia tudo. A empresa era totalmente desestruturada, não tinha nada, era muito pequena e centralizada em uma única pessoa. Havia o diretor que é o dono e uma pessoa abaixo dele, que era quem centralizava tudo. Tudo tinha que passar por ela. Essa mudança foi muito difícil porque essa pessoa não quis entregar nada, queria continuar como estava fazendo (entrevistado 3).*

#### 4.1.1.2 Fator de Tempo

Na categoria intermediária fator de tempo, são agrupadas às categorias iniciais “burocracia atrapalha a visualização de melhorias”, “falta de tempo para a qualidade” e “falta de treinamento”. Todas, questões relacionadas a importância de planejar bem o tempo de cada uma das atividades pertinentes ao QMS, a fim de não comprometer precocemente a continuidade do sistema em casos onde as melhorias não acontecem de imediato.

A categoria “burocracia atrapalha a visualização de melhorias”, novamente divide os entrevistados em dois grupos: os que entendem a burocracia como algo prejudicial e aqueles que a percebem como algo necessário para a manutenção do sistema. A característica comum entre os dois entrevistados (1 e 6) que acreditam que a burocracia dificulta a continuidade do sistema de gestão, é que ambos trabalham em empresas que optaram pela criação de sistemas próprios. Ou seja, são sistemas desenvolvidos internamente com suas próprias filosofias e diretrizes. Com isso, pôde-se controlar a criação de rotinas burocráticas.

*Muitas vezes a burocracia atrapalha e dificulta a visualização de melhorias efetivas. A sensação de que se está trabalhando apenas para cumprir protocolos e atender requisitos da auditoria desmotiva a equipe de qualidade e faz com que o sistema seja interrompido (entrevistado 1).*

*Nosso projeto tem algumas rotinas burocráticas para ele funcionar. Todo mês tem uma reunião em um determinado local onde são apresentados os índices do mês anterior e os projetos para o mês seguinte. Porém, o que não pode ser considerado rotina é que surgem desafios novos todos os meses, mas as rotinas estão sempre presentes. Então uma das dificuldades é fazer com que essa reunião não tenha cara de rotina. Portanto a gente procura fazer, para evitar a rotina, alterações no formato, alterações no dia, alterações no tempo, acabamos enxergando outras ações dentro da reunião, algumas mudanças para isso não se tornar uma rotina. A gente entende que a rotina é um ponto que pode realmente atrapalhar (entrevistado 6).*

Já entre os entrevistados (2, 4 e 5), que trabalham em empresas que utilizam o sistema de gestão da ISO 9001, a visão acerca da burocracia é diferente. Eles julgam que a burocracia, mesmo sendo considerada um ponto frágil, é fundamental para a manutenção do QMS.

*A burocracia também (é um ponto frágil), porque na realidade o que acontece? Tu aumenta o número de controles, então pra tu ter indicadores, informação para tomada de decisão, tu tem que manter os controles preenchidos, em dia, o que de certa forma tem que ter alguém para fazer, né? Então acaba aumentando essa burocracia. Na realidade, tu começa a controlar mais e as pessoas acham ruim ter que anotar, por isso que as vezes elas abortam o processo com essa justificativa. Não estou dizendo que isso é ruim, mas para tu controlar tu precisa ter uma dedicação a mais (entrevistado 2).*

*O sistema de gestão de qualidade é um sistema burocrático. O gestor precisa entender que essa barreira vai estar lá e é preciso passar por ela de qualquer jeito (entrevistado 4).*

*Em relação à burocracia, entendo que tem que ter. Se não tiver, aí sim teremos um obstáculo. Tem muita documentação, muita papelada, se não houver burocracia, não anda (entrevistado 5).*

As mudanças impostas pelo mercado exigem que as organizações adaptem suas formas de trabalho para manterem-se competitivas. Observando a fala do entrevistado 1, percebe-se que as empresas nem sempre dispõem de tempo necessário para realizar com sucesso este tipo de transição. Esta categoria destaca os problemas encontrados na indústria calçadista advindos da falta de tempo para

investir em qualidade. Tais problemas tornam-se barreiras quando da implantação de um QMS.

*A indústria calçadista, por trabalhar com moda, muitas vezes não tem o tempo necessário para desenvolver os produtos dentro dos padrões ideais de qualidade. A pressão do mercado é muito forte e a demora no lançamento de um produto pode comprometer as vendas futuras. Antigamente uma linha de produção era seguida o ano todo, as pessoas executavam suas atividades de 'olhos fechados'. Hoje, por vezes, é necessário produzir diferentes linhas de produção em um mesmo dia [...] nesse mercado (indústria calçadista), onde a margem de lucro é apertada, muitas empresas não conseguem manter o quadro de funcionários nos períodos de baixa, mas precisam contratar quando a produção volta aos padrões elevados. A preparação desses novos profissionais nem sempre é adequada, em virtude do aumento da demanda de produção e consequente falta de tempo (entrevistado 1).*

Outro enfoque que chamou atenção foi o mal do imediatismo, citado pelo entrevistado 2 e reforçado pela fala do entrevistado 6. A pressão por resultados rápidos pode agir de forma negativa no processo de implantação do QMS, inclusive, gerando desmotivação, como se pode observar na fala do entrevistado 4.

*A primeira barreira que nos deparamos é a falta de cultura de gestão. O mal do imediatismo [...] eu, depois de ter tido experiência em vários outros ramos, percebi que o ramo calçadista vem de uma cultura, de um pensamento que era muito fácil fazer sapato, a maioria das empresas exportava e não se desenvolvia uma área de marketing. Tanto na gerência como na diretoria existiam pessoas sem muita qualificação. Tinham o tino empreendedor, mas não tinham a visão da importância da gestão. Portanto a falta de conhecimento dos gestores, principalmente em gestão de qualidade, já era um dos empecilhos encontrados. Em função dessa falta de conhecimento, se tinha uma expectativa de que era tudo muito rápido, 'começou, e já vai dar resultado', o imediatismo. Achar que rapidinho vai dar tudo certo. Precisa-se ter um tempo e o segredo é a continuidade com a lógica da melhoria contínua (entrevistado 2).*

*Outra dificuldade encontrada é a continuidade. São os dois pontos que mais chamaram atenção (resistência e continuidade). Por quê? Começou, mas para isso ter continuidade, para qualquer projeto que tu comeses apresentar resultados não é assim. Não é para semana que vem, mês que vem ou daqui a seis meses que o resultado vai estar aparecendo, todos estarão felizes e colhendo frutos. Não! Não é assim. Um projeto de qualidade que realmente vá dar resultado, ele precisa de tempo, ele precisa de maturação até que tenha um engajamento total. Essas foram as barreiras que mais chamaram atenção (entrevistado 6).*

*É comum começar um novo projeto e no início perceber o pessoal cheio de motivação, mas pouco depois já começam a deixar tudo de lado e o projeto perde a força e acaba. Quando muito, dois ou três puxam e os outros não estão nem aí. A desmotivação aparece juntamente com as primeiras barreiras. O mais fácil, perante essa situação, é desistir. Alegações como, 'o pessoal já está reclamando muito' e 'nós não vamos conseguir mudar' são motivos para o fim do projeto (entrevistado 4).*

É consenso entre os entrevistados que o treinamento é parte fundamental na implantação e manutenção de QMS. Como causa para a carência de treinamento em algumas organizações da indústria calçadista, é possível observar a falta de tempo, alta rotatividade de funcionários, falta de cultura ou pessoas qualificadas para aplicar o treinamento e inviabilidade de investimento.

*O treinamento é algo que influencia muito no sucesso do QMS, e a falta dele é com certeza uma barreira comum. Muitas dificuldades encontradas nas práticas da organização estão atreladas à falta de treinamento e falta de pessoas preparadas para a atividade. Este problema é recorrente na indústria calçadista, onde existe uma alta rotatividade de funcionários decorrente das 'entressafras', ocorridas nas trocas de coleções. O volume de produção varia muito nesse período podendo baixar em até 30% (entrevistado 1).*

*O conhecimento insuficiente de programas de qualidade é aquilo que eu te comentei também no início, às vezes a falta de treinamento, a falta de cultura, atrapalha muito. Na implantação de sistemas de gestão tu vê isso assim. A empresa que não tem conhecimento tu apanha, tu desaprende, sabe? E às vezes nem valorizam o teu trabalho. Quando tu trabalha em uma empresa já mais culta, com equipes preparadas, treinadas e com facilidade de interpretar procedimentos, o programa anda mais e tu cresce com a empresa (entrevistado 2).*

*[...] sempre se busca a melhoria quando se tem falhas em máquinas e equipamentos. Se faz a manutenção preventiva e a corretiva sempre em busca da melhoria, mas as vezes não temos a pessoa treinada adequadamente para aquele equipamento, né? Já aconteceu inclusive de problemas de acidentes onde o colaborador até perdeu um dedo em uma máquina por não estar devidamente treinado e não a manuseou corretamente. Hoje, todas as medidas já foram tomadas em cima das normas para que situações como essa não ocorram novamente (entrevistado 3).*

*Formação insuficiente dos funcionários ou falta de treinamento é sim uma barreira porque o sistema, quando vai ser implantado, ele vai exigir o treinamento. Então vai ser realizado o treinamento em vários aspectos [...] então o obstáculo é tu dar o treinamento porque converte em hora extra, disponibilidade de pessoal e pessoas adequadas para o treinamento,*

*mas, a falta de treinamento, não vejo como um obstáculo porque faz parte do processo [...] para a manutenção do sistema sim, porque o sistema vai exigir o treinamento, tu vais iniciar um QMS e obviamente as pessoas precisam ser treinadas em determinados aspectos então o sistema de qualidade não parte do pressuposto de que as pessoas já tenham esse treinamento ela vai identificar a necessidade desse treinamento [...] isso eu vivenciei, a gente elaborava um monte de regras, mas essas regras não podiam ser simplesmente arquivadas. Eu redigi e está feito, não, isso precisa ir para a produção para que as pessoas sejam treinadas então eu não vejo isso como um obstáculo (entrevistado 5).*

#### 4.1.2 Planejamento de Gestão

A segunda categoria final, chamada “planejamento de gestão”, compreende os níveis intermediários “fator estratégico” e “fator de relacionamento”, e trata de questões de nível estratégico e gerencial, por vezes afetadas pelo ambiente externo. Ao longo da fase de planejamento, é o período ideal de se realizar uma reflexão acerca das motivações e valores a serem praticados pela organização.

##### 4.1.2.1 Fator Estratégico

A categoria “valorização da equipe de qualidade” destaca a importância deste quesito, ou seja, a importância de demonstrar aos colaboradores envolvidos, direta ou indiretamente, que eles fazem parte do sistema. Os dois entrevistados (1 e 6), que falaram a respeito deste tema, trabalham em organizações cujo sistema de gestão foi criado internamente. Este fato possibilita que as empresas possam criar mecanismos para guiar seus colaboradores ao encontro de expectativas mútuas.

*A área da qualidade já existia há mais tempo na empresa, mas era vista pela média gerência como uma atividade ‘dispensável’. Hoje, depois do sistema implantado e amadurecido, as atividades da equipe de qualidade estão mais valorizadas dentro da empresa (entrevistado 1).*

*[...] em momento algum o sistema é direcionado apenas ao setor de qualidade. Ele é um programa de qualidade voltado para toda a empresa, para todas as pessoas. Elas têm acesso, elas podem participar, elas têm o privilégio de fazer parte, de se sentirem importantes. Mostram aquilo que elas fizeram, aquilo que elas podem e querem fazer. Serve como prospecção de talentos, inclusive (entrevistado 6).*

A adoção de um QMS, como o padrão ISO 9001, ou mesmo a criação de um sistema próprio, em conformidade com os princípios basilares da organização, devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa. A fala dos entrevistados enfatiza alguns fatores, como por exemplo, estudo das necessidades da organização, as características dos produtos finais e definição do seu público alvo, assim como a análise das necessidades dos clientes e seus níveis de satisfação. Esses são alguns dos fatores abordados pela empresa durante o planejamento estratégico e que a priori devem estar plenamente entendidos no momento da implantação de um QMS.

*A falta de alinhamento com as estratégias também é uma barreira, quando o gestor faz porque viu que alguém está fazendo. Porque achou aquilo bonito. Está na moda ou o amigo disse que está fazendo e ele (o gestor) simplesmente resolve fazer sem que se identifique a verdadeira necessidade da empresa. Quando não se vincula o sistema de qualidade à estratégia, isso fica dissociado, sem respaldo e acaba sem consistência [...] fazer só por modismo não adianta, tem que vir de cima para baixo e ter um objetivo claro de porque se está implantando [...] isso aparece, principalmente no nosso ramo aqui, do imediatismo, da ideia que é simples fazer sapato. Não precisa pensar. É só fazer, não precisa planejar [...] então a lógica é, se começasse hoje, eu primeiro tenho que ter clareza quem eu quero atender. Porque daí os líderes vão ter que construir a estrutura do negócio com base nessas necessidades e buscar pessoas que estejam alinhadas com essa cultura e estejam preparadas. E os processos vão ser feitos justamente em cima dessas necessidades, né? Bem aderentes a elas (entrevistado 2).*

*Acredito que o foco no cliente é muito importante em todos os tipos de avaliação. Se tu não é bem atendido, tu não vai conseguir atender bem. Por isso se torna importante a análise sob o ponto de vista do cliente. Exemplo, se tu faz suco de laranja, como tu vai vender o suco se tu não compra uma laranja de qualidade? Eu acho que falta um pouco do foco no cliente na análise dos fornecedores, inclusive. (entrevistado 4).*

*A falta de análise das necessidades dos clientes e seus níveis de satisfação pode ser também uma barreira porque tu pauta tua implantação do QMS baseado naquilo que tu queres que teu produto atinja. E aquilo que tu queres que teu produto atinja está justamente relacionado ao que os clientes esperam que teu produto atinja. Então por isso que vejo as coisas relacionadas (entrevistado 5).*

Na décima segunda categoria, um ponto bem frisado por todos os entrevistados foi a importância do apoio da direção, sendo esse um ponto crucial para o desenvolvimento do QMS. Ações deste tipo devem sempre partir de “cima

para baixo”, como se costuma dizer no ambiente empresarial. O diretor deve servir de exemplo para os demais, enfatizando, sempre que possível, a importância do QMS para a organização.

*Um ponto determinante é o seguinte: Se a diretoria não quer, não adianta. A ideia precisa vir de cima. Ninguém consegue desenvolver um trabalho na empresa se o seu superior não quiser. A falta de compromisso da direção é, portanto, ponto determinante para o seguimento de qualquer sistema de gestão. É fundamental o respaldo da diretoria para o andamento do sistema. Dificuldades ainda assim aparecerão, mas daí a diretoria estará junto para apoiar, pois sabe o valor que determinada estratégia representa [...] desenvolver a cultura de melhoria dentro da organização é uma tarefa complicada, ainda mais se tratando de empresas familiares, o que é comum na indústria calçadista. Agora, quando a decisão parte da direção, torna-se até mais fácil quando falamos de uma empresa familiar (entrevistado 1).*

*É preciso planejar o futuro, dar exemplo, estar sempre mobilizando a equipe [...] um dos principais desafios é esse, se os gestores não entenderem qual é o papel deles, dificilmente se terá sucesso [...] quando os gestores são céticos em relação ao programa de qualidade, se eles não acreditam, não adianta. Se tiver um que acredita e dois que não acreditam, ou mesmo um que acredita e outro que não acredita, aí é difícil porque daí, sabe o que acontece? Tu vai sempre enfrentar mudança, tu vai ter dificuldade, vai ter que superar barreiras e quando aparecer um fato contrário, o cara que não acredita vai dizer ‘não falei que isso não iria dar certo’? [...] antes de implantar um sistema de gestão de qualidade os diretores precisam dizer ‘eu quero, eu sei que é importante, que é um investimento, tô afim, tô disposto’. Tem que fazer as perguntas poderosas e fortes para eles. Tu quer? Tu sabe o que tu vai enfrentar? Então vamos. Se não, não adianta tu te jogar nisso, né? Se não fizer isso é meio caminho para não dar certo (entrevistado 2).*

*A resistência dos funcionários em mudar é a principal barreira, porque isso também vem muito da alta direção, tem que vir de cima para baixo, então é uma dificuldade que eu também encontrei com a direção, de conseguir convencer de que ele é que precisa tomar a frente para que os outros também tenham o exemplo (entrevistado 3).*

*Uma coisa importante de mencionar, e que no nosso caso não foi uma barreira e sim um facilitador, foi o comprometimento da direção. Se não tivesse o comprometimento e o apoio da direção, certamente agora eu estaria te falando disso como uma barreira que eu enfrentei (entrevistado 4).*

*A cultura corporativa inadequada tranquilamente também é uma barreira, a primeira empresa em que trabalhei tinha uma cultura um pouco mais refratária e a segunda empresa era uma empresa bem mais aberta. Às*

*vezes dentro da cultura da empresa tem culturas pessoais ou setoriais por isso que algumas vezes a implantação em determinados setores é mais fácil que em outros [...] a dificuldade em realizar e implantar mudanças está muito ligada a cultura empresarial (entrevistado 5).*

*[...] o nosso sistema veio de cima, de cima para baixo. Foi pensado pela presidência da empresa e vendido aos diretores que compraram a ideia. Em momento algum o programa foi contra a cultura da empresa. O programa foi criado em cima da cultura da empresa para atingir os objetivos da empresa (entrevistado 6).*

O autoconhecimento é um aspecto decisivo na hora de realizar uma boa análise de ambiente. Conhecer suas fraquezas e ameaças é tão importante quanto explorar suas forças e novas oportunidades. Por isso, identificar os riscos e as dificuldades que podem surgir durante a implantação do QMS é fundamental para planejar ações visando mitigar estes pontos vulneráveis.

*[...] falta para a direção saber qual é o seu papel no negócio. Às vezes por falta de cultura do calçado (ramo) mesmo. Em outros ramos a cultura da gestão, e a exigência já são mais avançadas. Poucas empresas são certificadas por obrigação. Essas questões não tramitam muito dentro das empresas calçadistas e o pessoal não tem essa noção. Quando se começa a trabalhar gestão da qualidade em uma empresa que não conhece esses requisitos básicos, demora até entender o que de fato é gestão, o que é resolver problemas, e isso é muito comum no calçado [...] já aprendi que é preciso ir por partes, seguir uma evolução, começar uma primeira versão, ir acrescentando mais coisas senão o pessoal tem dificuldades de entendimento [...] fraquezas da organização é uma das questões tratadas no planejamento estratégico, na identificação do ambiente externo e é necessário fazer essa análise de ambiente (entrevistado 2).*

*É preciso fazer uma avaliação baseada no risco do fracasso da implantação do sistema de gestão. Quando tu vais implantar um sistema de gestão da qualidade tu tens que prever os possíveis pontos vulneráveis. Se tu não prever esses pontos vulneráveis, tu não consegues estabelecer estratégias que contraponham, que compensem isso. Então isso pode ser uma barreira (entrevistado 5).*

A escolha entre um sistema de gestão próprio, criado internamente na empresa, ou um sistema consagrado, reconhecido internacionalmente, é muito particular. Está ligada à cultura da organização. As empresas, nas quais os entrevistados 1 e 6 trabalham, já tentaram, sem sucesso, iniciar a implantação de um QMS. Entretanto, encontraram, na concepção de um sistema próprio, meios de

alcançar seus objetivos. As demais empresas entrevistadas contam com um QMS adquirido e destacam o seu bom funcionamento, com procedimentos de fácil interpretação, fruto do amadurecimento do QMS.

*A empresa não tem um sistema com certificação, como a ISO, por exemplo, o sistema foi criado internamente. Faz um ano e meio que a empresa está focada para fazer o sistema funcionar efetivamente. Até então vem dando muito certo (entrevistado 1).*

*[...] as pessoas não tinham conhecimento sobre os programas de qualidade, ou pelos menos a maioria das pessoas que começaram a participar, mas talvez isso tenha sido um facilitador [...] não era uma cópia de um programa de qualidade já existente, e sim, algo novo e diferente, desenvolvido pela empresa, com a realidade da empresa, com objetivos focados especificamente para a empresa [...] não é só um programa que mede os problemas de qualidade que aconteceram e traça ações para resolver esses problemas [...] foi desenvolvido pelo presidente pensando em desenvolver a empresa e as pessoas da empresa, e automaticamente ter um produto de melhor qualidade e um atendimento melhor às necessidades do cliente. O que a empresa colhe com isso, eu posso dizer que não é um programa de qualidade existente que vai promover. É diferente do que os outros oferecem (entrevistado 6).*

*Agora não temos praticamente nenhuma dificuldade de transpor barreiras que aparecem, pois, o sistema está amadurecido, mas no início, na implantação realmente as dificuldades eram maiores [...] hoje é tranquilo, claro que ainda temos falhas em máquinas, mas fazemos muita preventiva aqui dentro de todos os equipamentos e caso necessário as corretivas também (entrevistado 3).*

*Existem algumas coisas que eu não vivenciei, pois está muito bem elaborado dentro do nosso sistema, então, por exemplo, dificuldade de interpretar procedimentos. Nossos procedimentos são muito simples e, portanto, não foi barreira para a gente (entrevistado 4).*

É consenso entre os entrevistados que a implantação de um QMS resulta em custos extras para as organizações. Contudo, o que precisa ser avaliado é em que momento esse valor empregado no sistema de gestão deixa de ser custo e passa a ser um investimento perante o olhar do gestor? Se as melhorias, advindas do QMS estão sendo observadas através de indicadores, sejam eles quantitativos ou não, a tendência é vê-los como investimento. O problema é quando o resultado das melhorias não é evidente. Cabe, então, ao gestor uma análise mais profunda nas

estratégias estabelecidas, buscando, se preciso, ajuda com consultoria ou especialista.

*O custo da implantação do sistema pode ser uma barreira em situações como essas, onde a equipe já não consegue visualizar melhorias efetivas e ainda conta com um custo alto para manter o sistema funcionando [...] é a famosa relação custo x benefício (entrevistado 1).*

*Bons resultados vieram após a superar a barreira da continuidade [...] a cada período que passa tu vai melhorando, e às vezes não se tem paciência e acaba abortando o processo no meio do caminho alegando que não se teve resultado. Enxerga isso como um custo [...] é muito difícil enxergar o sistema de gestão como um investimento. É necessário gastar um pouco, caso contrário não se consegue implantar um sistema. É uma necessidade ter que guardar uma quantia num primeiro momento para treinamento, capacitação, implantar ferramentas [...] quando se implanta ISO, gasta-se mais com a consultoria do que com a ISO propriamente dita. Então essa é mais uma barreira, a não capacidade de enxergar isso como um investimento, que logo mais trará bons resultados (entrevistado 2).*

*Os investimentos também são barreiras porque tu tens que investir muito também, né? Muda o sistema todo [...] tu tens que se adequar as normas, então também é investimento. Me lembro que na época da implantação, tínhamos muita coisa para mudar, tínhamos um estoque de produtos químicos e o depósito era bem pequeno e era tudo assim 'jogado', misturado, sem identificação (entrevistado 3).*

*A barreira econômica também, porque a implantação de um sistema de qualidade exige treinamento, exige alguns cursos e muitas vezes as gerências acabam com um pé atrás para fazer determinados tipos de gastos ou mesmo para pagar hora extra, porque esse tipo de treinamento costuma ser feito fora do horário de trabalho (entrevistado 5).*

Para obter sucesso na implantação do QMS, no que tange ao gerenciamento de recursos humanos, é essencial a atribuição adequada das funções. A gestão de pessoas é um ponto crítico na indústria calçadista, a julgar pela grande quantidade de mão de obra requisitada. Outra marca presente na indústria calçadista são as empresas familiares. Empresas deste tipo costumam sobrecarregar funções na busca por maior controle. É necessário contar com pessoas adequadas para conduzir cada uma das atividades pertinentes ao QMS.

*Antes da implantação do sistema de gestão já existia uma equipe de qualidade, mas não um gerente de qualidade em cada uma das unidades. As atividades pertinentes à qualidade eram desenvolvidas pelo próprio gerente de produção. Então, na hora de fechar o embarque de um lote, valia o que o gerente de produção dizia. Muitas vezes mesmo com algum tipo de problema o lote embarcava [...] outra coisa, antes, se faltasse um operador em uma determinada tarefa da produção, o gerente requisitava um colaborador do setor de qualidade para suprir essa ausência [...] a dificuldade está em gerir pessoas, ainda mais na indústria calçadista que é um produto muito artesanal e exige muita mão de obra. A indústria calçadista é a que mais emprega pessoas. Para fazer 1.000 pares de sapato, hoje, é preciso cerca de 300 pessoas, já na fabricação da sola, consegue-se atingir 1.000 pares com apenas 10 pessoas. Esse cenário (da intensa mão de obra) dificilmente irá mudar, em especial, nos casos de produtos com alto valor agregado (entrevistado 1).*

*[...] se tu não tem as pessoas adequadas, realmente pode prejudicar o desempenho. Já aconteceu de não escolher as pessoas certas para conduzir essa primeira etapa de implantação e isso com certeza interfere também [...] normalmente se monta um comitê de gestão, se tem um coordenador, e se não tiver uma pessoa preparada, pode se ter dificuldades. Não adianta querer fazer e não se distribuir as responsabilidades adequadamente. Ao menos por um tempo é preciso ter um comitê que dará apoio (entrevistado 2).*

*A atribuição inadequada de responsabilidades autoridades de pessoal eu já percebi em implantação de sistemas. Realmente muitas vezes até a questão de querer delegar tarefas acima das forças ou até da capacidade de determinadas pessoas. Em alguns casos tu quer motivar. Aí vamos delegar ela para fazer isso aqui, mas não pesa exatamente a consequência daquilo que tu estás delegando para a pessoa. Então, ao mesmo tempo que tu queres que a pessoa cresça, se entusiasme e seja incentivada por isso, poxa, isso pode ser um tiro no pé porque a pessoa pode não ter a capacidade para fazer aquilo, ela vai falhar e vai bater na autoestima dela (entrevistado 5).*

*Existem pessoas que acompanham o programa em todos os setores de todas as unidades produtivas para ver como está o andamento do programa. O que a gente faz também, a fim de minimizar a rotina é circular essas pessoas. As pessoas ficam por alguns meses acompanhando determinada unidade produtiva e depois elas mudam para outra unidade produtiva e outra pessoa vem para cá. Tudo para quebrar a rotina (entrevistado 6).*

#### 4.1.2.2 Fator de Relacionamento

A categoria intermediária “fator de relacionamento” reúne as quatro últimas categorias, “auditoria como prática de manutenção”, “conexão consultoria/direção”, “gestão de relacionamentos” e “falta de comunicação”. Fatores associados ao

relacionamento e gestão de pessoas, estão entre as principais dificuldades encontradas pelas organizações no gerenciamento de qualidade.

A categoria “auditoria como prática de manutenção” trata da maneira como as auditorias são vistas no contexto de cada entrevistado. Novamente, podemos verificar divergência entre as opiniões daqueles que utilizam um sistema de gestão próprio (1 e 6), para aqueles que adquiriram um QMS (2 e 3). Enquanto os primeiros destacam uma série de dificuldades no cumprimento dos requisitos e inclusive atribuem a interrupção do sistema às auditorias, os demais acreditam que as auditorias são a garantia de manutenção e continuidade do sistema.

*[...] sensação de que se está trabalhando apenas para cumprir protocolos e atender requisitos da auditoria desmotivando a equipe de qualidade e fazendo com que o sistema seja interrompido (entrevistado 1).*

*Em relação ao nosso programa de qualidade não possuímos auditorias internas e nem externas [...] as auditorias externas que nós temos são de alguns grandes clientes que exigem um selo de qualidade. Esse selo é adquirido através de auditorias externas nas unidades produtivas, realizadas pelos próprios clientes. Temos sim algumas dificuldades em atender a todos os requisitos, principalmente quando os clientes exigem alguns padrões internacionais, que não se encaixam na legislação brasileira (entrevistado 6).*

*Aqui a grande questão é que as empresas se preparam para as auditorias, então quando chega perto todo mundo se mexe e depois deixa cair um pouco. Eu não vejo isso como ruim, é a proposta da auditoria mesmo, é dar uma mexida mesmo, pois ela já existe com uma prática de manutenção então a proposta dela é essa. Eu brinco, quando a gente vai receber alguém em casa a gente se prepara também, né? Isso é ruim? Por um lado, é, por outro, é uma vivência que tu tem para aprender que é possível, que dá pra fazer, então nesse sentido a auditoria ela é positiva [...] mas sem auditoria não tem manutenção. Isso eu posso dizer, num processo, seja ISO, PGQP, 5S, sem auditoria, morre o processo. É realmente necessário. A falta da auditoria pode ser um problema muito sério (entrevistado 2).*

*Nós não encontramos problemas relacionados a auditorias, mas sim às mudanças. O que se encontra de não conformidades, em tentar melhorar, aí sim. Sempre é mais difícil se sair da zona de conforto [...] o auditor que esteve aqui recentemente falou ‘garanto que todo mundo trocou as tolhas, colocou as novas e deu uma ajeitada na casa’ e querendo ou não, a gente faz realmente isso. Quando se espera uma pessoa, se ‘arruma a casa’. Organização, limpeza, detalhes que talvez não seriam feitos sem a visita (entrevistado 3).*

A contratação de uma consultoria, no que tange ao QMS, está muito relacionada à cultura da organização. Se estiver iniciando na gestão da qualidade, de fato irá precisar do auxílio de uma empresa ou profissional adequado para a condução deste processo. O que é necessário destacar nesta categoria de análise é a importância da conexão entre consultoria e direção. A consultoria, de modo geral, é um serviço de alto valor agregado, portanto, se as ideias não convergirem, se não houver compatibilidade de objetivos e confiança mútua, o risco desta parceria acabar precocemente é alto.

*A ausência de consultoria ou apoio externo, depende muito da estrutura da empresa. Se a empresa já tem um setor de garantia de qualidade bem estruturado, com diretrizes bem claras, a ausência de consultoria não vai ser um problema. Agora na primeira empresa que trabalhei, por exemplo, o setor de qualidade era um setor de controle de qualidade, então quando foi tentado implantar um sistema de gestão da qualidade, tinha a carência de alguém de fora. A segunda, já tem um nome bem forte em termos de qualidade, o processo foi conduzido sem a consultoria [...] o conhecimento insuficiente relacionado aos programas de qualidade está relacionado a questão da consultoria, então se a empresa tem conhecimento insuficiente, ela necessita aquela consultoria que eu te falei. Pode ser uma barreira sim (entrevistado 5.)*

*Muitas vezes, se tu não determinar responsáveis pela condução desse processo, acontecem problemas porque tu sai da rotina e precisa ter alguém com um pouco mais de conhecimento para dar apoio, para dar consultoria [...] se não escolher a pessoa adequada, pode ter dificuldades. Se escolher um profissional que não tiver êxito. Às vezes até nem digo em relação a ser bom ou ruim, mas não 'dar a liga'. Já aconteceu comigo de não estar dando certo, as pessoas não estão acreditando muito no teu trabalho ou tu não estás empolgado e aí não fecha. Se não tiver essa junção da empresa, da diretoria e da consultoria acreditar, não fecha. Talvez a falta de conexão da consultoria com a empresa é um fator importante para ajudar a não dar certo (entrevistado 2).*

A categoria de gestão de relacionamentos destaca a importância de se identificar a relação com cada uma das partes interessadas, sejam elas internas ou externas. A fala do entrevistado 2 enfatiza aspectos relacionados ao ambiente externo e aponta que ações devem ser tomadas para administrar tais adversidades. Já na fala do entrevistado 4, é possível verificar dificuldades na gestão dos relacionamentos internos e falta de comprometimento entre setores dentro da mesma unidade.

*Problemas de continuidade do negócio do fornecedor e falta de análise das necessidades dos clientes são evidências da necessidade da implantação de um sistema de gestão de qualidade. Uma oportunidade de melhoria [...] o fato de tu não ter um fornecedor ou ele não ter continuidade e te deixar empenhado é um sinal de que tu não estava atento na gestão de suprimentos, se tu perde um cliente, muito provavelmente, tu não estava atento as necessidades dele (entrevistado 2).*

*Uma barreira encontrada na manutenção do sistema de gestão da qualidade é o comprometimento das áreas. Hoje a gente a gente recertificou na última versão da ISO e o comprometimento das áreas dentro da unidade é o fator mais crítico. Então, por exemplo, está todo mundo muito preocupado com o seu setor, mas existe um ponto de inter-relação onde, por exemplo, se é um problema de produção, quebrou uma bomba, é muito mais dinâmico, mas se é uma coisa que uma área está reclamando e depende da outra, este comprometimento, muitas vezes falha, é difícil, é complicado [...] um exemplo prático é a falha em atendimento, má educação, casos de o setor financeiro entrar em contato com o cliente. A área de vendas e atenção à clientes tem toda uma técnica de abordagem que o pessoal de financeiro não tem e isso pode gerar problemas então quando a gente tem problemas de atendimento ou de relacionamento causado pela área financeira com um cliente, é difícil mudar. Usualmente a ação volta para atenção à cliente (entrevistado 4).*

A falta de comunicação ou mesmo falha na comunicação interna é um problema presente em praticamente todas as organizações. Espera-se de um QMS que ele elimine ou minimize este tipo de problema. Entretanto, falhas na comunicação interna podem ser barreiras para a implantação do QMS, como se pode observar na fala do entrevistado 4. “A comunicação interna, ou melhor, a falta de comunicação é uma barreira presente na implantação do sistema” e nas falas dos demais entrevistados abaixo.

*Ao meu ver, os maiores erros dentro de qualquer organização estão associados a falta de comunicação interna. De nada adianta definir um novo processo ou procedimento e não comunicar todas as partes envolvidas. Hoje em dia existem muitos meios e ferramentas para agilizar e garantir a correta comunicação entre os colaboradores (entrevistado 1).*

*A falta de comunicação interna é um problema presente na maioria das empresas, mas eu vejo como uma barreira o fato de não divulgar o que está sendo feito. As pessoas não enxergam, não veem qual é a parte delas. Neste sentido é preciso ter uma parte de disseminação, envolver a equipe. As pessoas têm que saber o que está acontecendo, não ficar só em poucas pessoas o resultado. Então tem um primeiro planejamento, mas depois tu tem que ter uma fase de comunicação, usar murais, o*

*peçoal tem que perceber a evolução do que está acontecendo (entrevistado 2).*

*A falta de comunicação interna eu considero sim como uma barreira, não tão alta, mas considero. Por se tratar de unidades distantes, então por melhor que seja a comunicação, há falhas, e essas falhas acarretam dificuldades, seja no funcionamento ou na aplicação do programa, de uma maneira ou outra acaba afetando (entrevistado 6).*

## 4.2 Análise de Correspondência

A associação entre os níveis das variáveis categóricas “barreiras” e “princípios da qualidade” foi submetida ao julgamento dos entrevistados a fim de atender o objetivo desta pesquisa. Foi solicitado que os entrevistados relacionassem as “barreiras” como decorrência do não entendimento de uma ou mais “princípios da qualidade”. A partir dos dados coletados na entrevista, foi possível elaborar uma tabela de contingência, na qual as colunas representam os princípios da qualidade e as linhas, as barreiras. O centro desta tabela apresenta a frequência com que foram apontadas as associações entre essas variáveis. A tabela de contingência pode ser visualizada no Apêndice E desta dissertação. Executando a análise de correspondência, identificaram-se, com base nos dados contidos na tabela de contingência, os seguintes resultados.

Tabela 3 - Dimensões

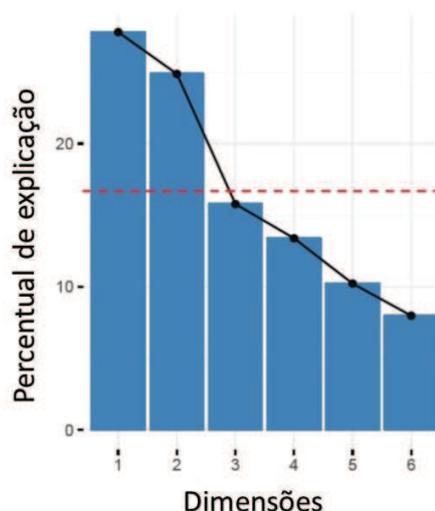
Dimensões	Autovalores (inércia)		
	Valores	%	% acumulado
1	0,271765	27,78%	27,78%
2	0,243183	24,86%	52,64%
3	0,154285	15,77%	68,42%
4	0,130912	13,38%	81,80%
5	0,099981	10,22%	92,02%
6	0,078033	7,98%	100,00 %

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo os autores Der e Everitt (2008), que sugerem reter as dimensões suficientes para que se atinja no mínimo 60% da inércia acumulada, seria necessário a retenção de três dimensões, entretanto Hair et al. (2010) apontam que deva-se reter apenas as dimensões com autovalores maiores que 0,20. Bendixen (1995) indica um ponto de corte que, para a tabela de contingência com 7 colunas

(princípios) e 36 linhas (barreiras), resulta em 0,17 (de acordo com a Figura 1). Deste modo, optou-se por reter apenas as dimensões 1 e 2, gerando um total de explicação de 52,64%, conforme pode ser visto na Tabela 3.

Figura 1 - Ponto de corte das dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, a representação gráfica da análise de correspondência, com as devidas dimensões apresentadas nas Tabelas 4 e 5, pode ser visualizada na Figura 2.

Tabela 4 - Dados das variáveis linha

	Barreiras	Massa	Inércia	Dimensão 1	Dimensão 2
B1	Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal	0,028571	0,020763	-1,041481	0,148701
B2	Ausência da definição de objetivos	0,016327	0,032387	-0,730434	-0,011027
B3	Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS	0,028571	0,034449	1,635695	-0,606233
B4	Conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento	0,028571	0,011755	0,086730	-0,922886
B5	Conhecimento insuficiente de programas de qualidade	0,044898	0,021374	0,347980	-0,470052
B6	Cultura corporativa inadequada	0,032653	0,018439	-0,837366	-0,741279
B7	Desempenho fraco da equipe de qualidade	0,012245	0,008821	0,308300	-0,767717
B8	Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis	0,020408	0,046698	2,209960	-0,171806
B9	Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização	0,032653	0,021373	-0,381237	-1,310979
B10	Dificuldade em interpretar procedimentos	0,016327	0,015621	-1,074111	-1,275934
B11	Dificuldade em liderar e realizar mudanças	0,024490	0,017168	0,123805	-1,127755
B12	Dificuldade relacionada às auditorias	0,012245	0,017464	-1,784194	0,230235
B13	Dificuldades com consultoria ou apoio externo	0,012245	0,033061	-2,002302	1,933560

B14	Erros de PCP	0,028571	0,014878	0,758021	0,665156
B15	Falhas nas máquinas e equipamentos	0,024490	0,033883	1,580619	-0,388686
B16	Falta de a análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação	0,032653	0,053977	0,805828	1,741603
B17	Falta de avaliação baseada em risco	0,008163	0,044644	0,200031	-1,692302
B18	Falta de compromisso da administração	0,012245	0,013110	-1,238102	-1,341653
B19	Falta de compromisso dos funcionários	0,053061	0,028218	-0,449042	-1,085831
B20	Falta de comunicação interna	0,053061	0,034543	-0,976698	1,165593
B21	Falta de integração com clientes e fornecedores	0,012245	0,078664	-2,220411	3,636886
B22	Falta de liderança de gestão	0,016327	0,024337	-1,729666	-0,195596
B23	Falta de motivação e envolvimento	0,032653	0,017600	-0,658570	-0,518851
B24	Falta de planejamento estratégico necessário para identificar melhorias	0,012245	0,019709	-0,239867	-1,157528
B25	Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento	0,048980	0,003557	-0,138094	0,150344
B26	Gerenciamento de recursos humanos	0,020408	0,021672	0,091301	0,006442
B27	Insuficiência de tempo do projeto	0,024490	0,015785	0,588272	0,046821
B28	Integração dos padrões no dia-a-dia sem que seja visto como trabalho extra	0,028571	0,014372	0,945861	0,045891
B29	Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias	0,044898	0,011390	-0,172626	0,045957
B30	Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização	0,028571	0,016457	0,879476	-0,122209
B31	Problemas de continuidade do negócio do fornecedor	0,024490	0,045461	0,267201	2,532340
B32	Produção de produtos não conformes	0,040816	0,056594	1,546455	1,321671
B33	Produto não conforme do fornecedor	0,032653	0,026610	1,488938	0,558298
B34	Proprietários ou gestores céticos em relação a implantação do sistema de gestão	0,032653	0,013797	-0,904557	-0,617429
B35	Recursos financeiros ou técnicos limitados	0,024490	0,056021	1,011948	-1,072817
B36	Resistência dos funcionários	0,057143	0,033510	-0,999971	0,278880

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 - Dados das variáveis coluna

Princípios da qualidade	Massa	Inércia	Dimensão 1	Dimensão 2
Foco no cliente	0,065306	0,169412	0,926119	2,157548
Liderança	0,277551	0,131855	-0,816417	-0,726433
Engajamento das pessoas	0,236735	0,093680	-0,303474	-0,531984
Abordagem de processos	0,130612	0,148915	1,602052	0,122652
Melhoria	0,110204	0,129081	1,257699	-0,259588
Tomada de decisões baseada em evidências	0,044898	0,115856	1,024974	-0,942635
Gestão de relacionamentos	0,134694	0,189359	-1,157524	1,793477

Fonte: Elaborado pelo autor

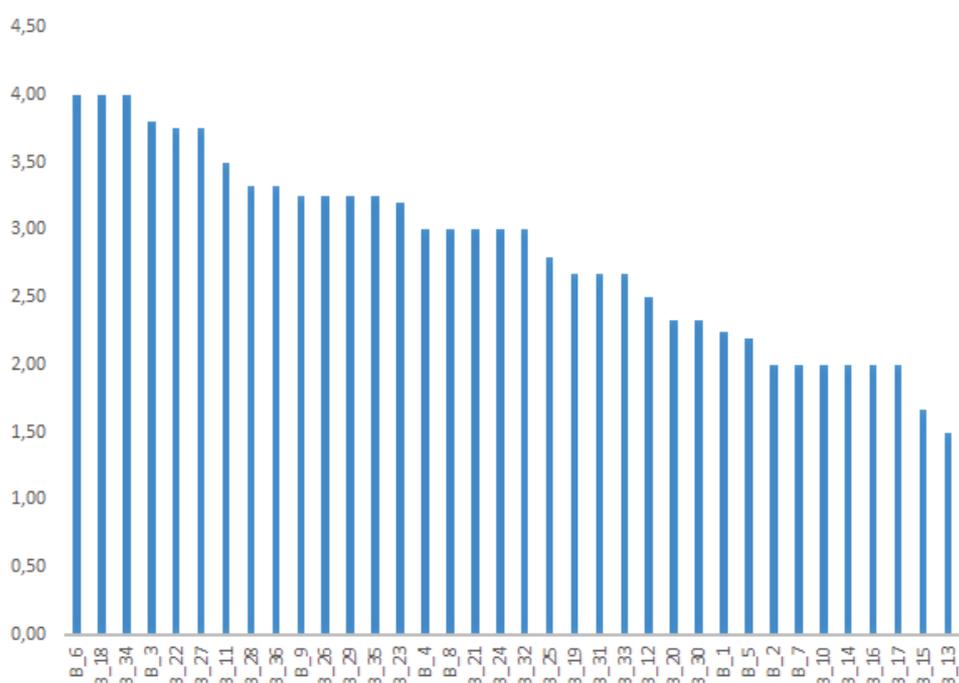
Analisando a Tabela 4, é possível observar que na dimensão 1 os maiores índices estão relacionados às barreiras “desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis” (B8), “burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS” (B3) e “falhas nas máquinas e equipamentos” (B15). Já na segunda dimensão, os maiores índices estão associados às barreiras “falta de integração com clientes e fornecedores” (B21), “problemas de continuidade do



### 4.3 Análise das Dificuldades

A partir dos dados obtidos através das respostas dos gestores entrevistados, foi possível analisar os resultados da escala de Likert. Os valores obtidos através da média aritmética das respostas, permitiu que fossem destacadas as barreiras com o maior nível de dificuldade em relação a sua transposição. Podemos observar no diagrama de colunas, através da Figura 3, as médias das respostas dos gestores para cada uma das barreiras encontradas durante a implantação de QMS.

Figura 3 - Nível de dificuldade



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que as barreiras “cultura corporativa inadequada” (B6), “falta de compromisso da administração” (B18) e “proprietários e gestores céticos em relação à implantação do sistema de gestão” (B34) são consideradas as barreiras mais difíceis de transpor, atingindo média 4. Já a barreira “dificuldades com consultoria ou apoio externo” (B13), com média 1,5, foi a barreira considerada pelos gestores como a mais fácil de superar.



indiretamente, o relacionamento com os clientes. Esta afirmação é destacada pelo entrevistado 4, que enfatiza a necessidade de se ter foco no cliente até mesmo durante a análise de seus fornecedores. Esta barreira também está associada com o princípio de gestão de relacionamentos, pelo fato do fornecedor se tratar de uma das partes interessadas no negócio. Além disso, dificuldades desta espécie são indicativos de que a organização necessita de um QMS robusto que sustente uma eficiente gestão de suprimentos. Matta (1996) associa dificuldades com fornecedores ao princípio de gestão de relacionamentos, entretanto, nenhum dos autores do referencial teórico associa esta barreira ao princípio de foco no cliente. Já a produção de produtos não conformes é uma evidência, entre outras possíveis, de que não está havendo o foco necessário às necessidades e aos níveis de satisfação dos clientes. A fala do entrevistado 5, ao dizer que a implantação do QMS deva estar relacionada àquilo que o cliente espera que o produto atinja, corrobora com esta associação. O resultado das análises é confirmado pelos autores no que diz respeito à associação entre o princípio “foco no cliente” e as barreiras “produção de produtos não conformes” e “falta de análise das necessidades dos clientes e os seus níveis de satisfação” (FEIGENBAUM, 1994; JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016; WILSON; CAMPBELL, 2016; ASADABADI, 2017; CHIARINI, 2017).

O não entendimento por completo do princípio “gestão de relacionamentos” foi indicado na análise de correspondência como possível causa das barreiras “dificuldades com consultoria ou apoio externo” (B13), “falta de comunicação interna” (B20), “falta de integração com clientes e fornecedores” (B21) e “dificuldade relacionada às auditorias” (B12). De fato, indícios de associação dessas três primeiras barreiras são demonstrados nas falas dos entrevistados quando dizem, por exemplo, que o bom relacionamento entre o consultor e a organização é indispensável ao longo do processo de implantação. Este pensamento converge com a opinião dos autores Assarlind e Gremyr (2016), citados no referencial teórico. Ao identificar a necessidade de apoio externo, o gestor deve buscar o auxílio de um profissional adequado para a condução deste processo. Conhecer o ritmo de evolução da empresa, é importante para seguir avançando sem dificuldades no entendimento do QMS. A falha na gestão de relacionamentos também causa dificuldades no que se refere à comunicação interna, ocasionando a criação de “sub empresas”, cada uma preocupada apenas com o sucesso do seu setor, e não

analisando o sistema de forma holística. Falhas na comunicação interna representam um grande risco e podem gerar conflitos entre os setores de uma organização (ROGALA, 2011; OSMAN et al., 2016). Os entrevistados 1 e 2 reforçam a importância de comunicar e divulgar a evolução daquilo que está sendo feito, para que o resultado envolva e motive os demais membros da organização. A integração com os clientes e fornecedores também aparece associada à gestão de relacionamentos, uma vez que a criação de parcerias torna a relação mais consistente, gerando um clima de aprendizado, confiabilidade e segurança. Estes resultados também são corroborados pelos autores Wilson e Campbell (2016) que afirmam que no contexto da aprendizagem, as parcerias com as partes interessadas (entre elas consultores, colaboradores, clientes e fornecedores), são valiosas fontes de conhecimento, além de Górný (2017), ao relatar que a gestão dos relacionamentos entre as partes interessadas aumentará a capacidade de uma organização sustentar uma cooperação duradoura.

Quanto às dificuldades relacionadas às auditorias, o princípio “gestão de relacionamentos” pode atuar de forma a reduzir a sensação de alguns gestores de que o trabalho está sendo realizado apenas para atender os requisitos da auditoria. Ao incentivar e reconhecer as melhorias advindas da preparação que antecede as auditorias, os gestores conseguem estabelecer relacionamentos que equilibrem, ganhos a curto prazo com considerações de longo prazo. Os autores Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) relatam que a burocracia encontrada na realização frequente de auditorias formais resulta na baixa efetividade do QMS. O entrevistado 2 refuta ao dizer que sem a auditoria não há manutenção das melhorias. Entre os autores citados no referencial teórico, não existem relatos que indiquem qualquer associação entre a barreira de dificuldades com auditorias e o princípio de gestão de relacionamentos. Em geral, eles associam esta barreira ao princípio de abordagem de processos. Contudo, apesar de estar dentro do perímetro delimitado ao princípio de gestão de relacionamentos (de acordo com a análise de correspondência), a associação mais forte acontece com o princípio de liderança. Esta associação é confirmada pelos entrevistados que acreditam que mudanças oriundas das auditorias provam que é possível promover melhorias. Wilson e Campbell (2016) reforçam essa concepção dizendo que cabe aos cargos de liderança estabelecer um

ambiente em que seja possível aplicar as políticas, os processos e os recursos com o propósito de alcançar os objetivos de qualidade da organização.

Os demais princípios da qualidade “abordagem de processos”, “melhoria”, “tomada de decisões baseada em evidências”, “engajamento de pessoas” e “liderança” estão todos agrupados muito perto, uns dos outros, no gráfico da análise de correspondência (ver Figura 4). Isto significa que, além da associação destes princípios com as barreiras que os circundam, existe também uma associação entre os próprios princípios em relação a essas barreiras.

A análise de conteúdo trouxe indícios de que as barreiras “produto não conforme do fornecedor” (B33), “integração dos padrões do dia a dia sem que seja visto como trabalho extra” (B28), “desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis” (B8), “burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS” (B3), “falhas nas máquinas e equipamentos” (B15), e “pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização” (B30), estejam relacionadas com o princípio “abordagem de processos”. Apesar de representar uma grande dificuldade, mudanças nos processos muitas vezes são necessárias. A análise de conteúdo demonstrou evidências de que as empresas que utilizam um QMS adquirido, em geral, encontram maior facilidade no funcionamento dos seus processos, embora sistemas próprios tendam a ser mais adaptáveis. Para Eriksson et al. (2016), cabe a cada empresa estabelecer o QMS que melhor se encaixe, de modo a atender as suas necessidades.

A análise de conteúdo revelou que o reconhecimento de possíveis pontos vulneráveis nos processos, proporciona a organização o estabelecimento de estratégias que possam mitigar essa barreira. Ainda de acordo com a análise de conteúdo, o entrevistado 2 acredita que, em especial, no nível operacional, os trabalhadores entendem os novos padrões e processos como uma atividade adicional incorporada à sua rotina. Berni (2010) destaca que a utilização de processos de produção adaptados às realidades enfrentadas pelas organizações é de fundamental importância para a sua sobrevivência e crescimento. Jasiulewicz-Kaczmarek (2016) acrescenta que, quando esses processos são compreendidos e gerenciados de forma sistêmica, a empresa está no caminho certo para a otimização de seu desempenho. Em relação à burocracia, esta barreira está relacionada à abordagem de processos, pelo fato de que processos burocráticos dificultam a

adaptabilidade do sistema, característica importante deste princípio. Os autores Zgodavova, Kisela e Sutoova (2016) perceberam que a baixa efetividade do QMS, foi causada justamente pelo alto nível de burocracia ligado ao sistema.

Outra barreira associada ao princípio de abordagem de processos foi “produto não conforme do fornecedor”. Apesar de ser considerada pelo entrevistado 2 como uma evidência da necessidade de um sistema de gestão, e não uma barreira, essa associação pode ser percebida no gráfico de análise de correspondência. Segundo a ISO:9001 (2015), a abordagem de processos permite que a organização forneça confiança às partes interessadas quanto à sua consistência, eficácia e eficiência, impedindo que os insumos fora de especificação causem qualquer tipo de comprometimento à funcionalidade do QMS. De acordo com os resultados oriundos da análise de conteúdo, falhas em máquinas e equipamentos estão relacionadas aos processos de manutenção corretiva e preventiva. A ISO:9001 (2015) destaca o uso eficiente dos recursos como um dos principais benefícios do princípio de abordagem de processos.

Algumas barreiras foram relacionadas a mais de um princípio. Uma delas é “erros de PCP” (B14). Esta barreira está relacionada ao princípio “abordagem de processos” e “melhoria”. Segundo o entrevistado 1, mudanças nas exigências do mercado, ao longo do tempo, fizeram com que as empresas calçadistas tivessem que diversificar suas linhas de produção, interferindo diretamente no planejamento e controle da produção. Outras barreiras que estão associadas ao princípio de melhoria, de acordo com os indícios gerados pela análise de correspondência são: “insuficiência de tempo do projeto” (B27), “recursos financeiros ou técnicos limitados” (B35) e, “gerenciamento de recursos humanos” (B26). A análise de conteúdo indica que o tempo investido, até que se observem as primeiras melhorias, é algo difícil de se aferir, pois varia de empresa para empresa. Este fato pode tornar-se uma barreira, a medida que não é possível determinar o tempo adequado para cada uma das atividades. Este resultado é ratificado por autores citados no referencial teórico (HERAS-SAZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011; OSMAN et al., 2016). Por vezes, empresas da indústria calçadista não têm o tempo necessário para desenvolver a qualidade de forma adequada dentro da organização (entrevistado 1). A literatura destaca que uma característica importante do princípio de melhoria é justamente responder rapidamente às mudanças, em seus ambientes internos e

externos (WILSON; CAMPBELL, 2016). Contudo, na análise de conteúdo, não foi possível identificar algo que relacionasse a barreira insuficiência de tempo ao princípio da melhoria.

O entrevistado 1 relata que as barreiras relacionadas à recursos financeiros empregados em QMS, acontecem nas ocasiões em que o gestor tem dificuldade em visualizar melhorias ao longo da implantação. Para o entrevistado 2, o investimento é algo inerente ao QMS, é necessário aplicar recursos em treinamentos, capacitação e implantação de novas ferramentas. Com isso, entende-se que o princípio de melhoria pode contribuir na redução deste tipo de barreira, à medida que os gestores consigam perceber, através de indicadores quantitativos ou não, resultados positivos provenientes do QMS. Enquanto a análise de correspondência associou, de maneira mais forte, a barreira “gerenciamento de recursos humanos” ao princípio “melhoria”, a análise de conteúdo revelou indícios de associação desta barreira com o princípio “liderança”. A atribuição adequada de funções e gestão de pessoas por parte das lideranças é essencial para a obtenção do sucesso na implantação do QMS, especialmente, em um setor com grande quantidade de mão de obra empregada (entrevistado 1). Os autores citados no referencial teórico concordam com a análise de correspondência e relacionam as barreiras de recursos humanos ao princípio de melhoria (VOUZAS, 2007; HERAS-SAIZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011; ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016). A falta de avaliação baseada em risco, de acordo com a análise de correspondência, está associada ao princípio “tomada de decisões baseadas em evidências”. Segundo a análise de conteúdo, os entrevistados concordam com essa associação. O risco do fracasso da implantação é algo que deve ser tratado no planejamento estratégico da empresa, bem como estabelecer ações corretivas que compensem esses riscos. Assim, segundo Osman et al. (2016), se os resultados planejados não forem alcançados, as ações mitigadoras devem ser tomadas conforme apropriado. A ISO:9001 (2015) destaca que entre os principais benefícios da tomada de decisões baseadas em evidências está o aumento da capacidade de resolver desafios.

Os dois últimos princípios a serem discutidos estão muito ligados em relação às barreiras relacionadas a eles. Na maioria das vezes em que o princípio “engajamento das pessoas” foi indicado como possível causa das barreiras apresentadas, o princípio “liderança” também foi mencionado como tal. Algumas

vezes, inclusive, dividindo de igual forma o grau de associação. De acordo com a análise de correspondência, o engajamento das pessoas está associado mais fortemente com as barreiras “falta de compromisso dos funcionários” (B19), “falta de motivação e envolvimento” (B23), “resistência dos funcionários” (B36), “conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento” (B4) e, “conhecimento insuficiente de programas de qualidade” (B5).

A análise de conteúdo revelou que essas barreiras também estão ligadas entre elas e apresentam indícios de correlação. De acordo com os entrevistados, a resistência acontece em todos os níveis da organização, basta que aconteçam mudanças em seus hábitos, sistemas ou procedimentos. A perda de motivação aparece juntamente com as primeiras barreiras, e é por vezes confundida com falta de compromisso. De acordo com a análise de conteúdo, existem duas opiniões em relação à falta de compromisso dos funcionários. Há aqueles que acreditam que seja algo intrínseco ao comportamento do trabalhador, ou seja, se ele estiver descontente ou desmotivado com algo, irá agir de maneira indiferente às políticas da organização. Entretanto outro grupo entende que a falta de compromisso dos funcionários é uma indicação de má gestão por parte da liderança da empresa. Esta divisão de ideias também ocorre em relação às barreiras “falta de motivação e envolvimento” e “resistência dos funcionários”. Estas duas visões distintas explicam a associação percebida na análise de correspondência, onde aproximou estas barreiras dos princípios “engajamento das pessoas” e “liderança”. A literatura aponta que a resistência é uma reação natural do ser humano (ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016) que pode ser superada quando as empresas se preparam para enfrentar essas mudanças (DOUGLAS et al., 2017), contudo, os autores não se posicionam a respeito das reais causas desta barreira.

A análise de conteúdo mostrou que conflitos entre o novo e o antigo acontecem por se tratar de uma mudança no hábito e na rotina dos trabalhadores. Na visão dos entrevistados, a responsabilidade por criar essa transição pertence ao gestor. A tarefa é retirar o trabalhador dessa zona de conforto até que o novo modelo se torne algo sistemático, algo normal. Osman et al. (2016) atribuem essa barreira aos princípios de liderança e engajamento das pessoas. A ISO:9001 (2015) aponta que o engajamento das pessoas proporciona a compreensão e gera motivação para alcançar os objetivos de qualidade da empresa. Górný (2017)

completa dizendo que compete à organização criar as condições ideais para desenvolver esse princípio, através de conversas sobre a importância de cada uma das atividades envolvidas. Já o conhecimento insuficiente em programas de qualidade, foi tratado pela análise de conteúdo como algo comum no setor operacional da indústria calçadista. Em função disso, torna-se ainda mais importante a valorização da equipe de qualidade, de forma a envolver todos os colaboradores, demonstrando que fazem parte do sistema. Situações semelhantes estão associadas aos princípios de liderança e engajamento das pessoas (ROGALA, 2011; ZGODAVOVA; KISELA; SUTOOVA, 2016).

O mais apontado, dentre os sete, como possível causa das barreiras encontradas na literatura, foi o princípio “liderança”. A análise de correspondência gerou indícios de sua associação com as barreiras “atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade pessoal” (B1), “falta de compromisso da administração” (B18), “ausência da definição de objetivos” (B2), “falta de liderança de gestão” (B22), “falta de planejamento estratégico necessário para identificar melhorias” (B24), “má comunicação e supervisão das mudanças necessárias” (B29), “proprietários e gestores céticos em relação a implantação do sistema de gestão” (B34) e, “desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização” (B9). Um problema grave, destacado na análise de conteúdo, é a atribuição inadequada de responsabilidade e autoridade. Segundo os entrevistados, o que impede o progresso do QMS, são gestores que têm poder dentro da organização e ficam barrando o sistema. Cargos de chefia, principalmente, precisam ser ocupados por pessoas que acreditem e apoiem o QMS e, além disso, saibam lidar com pessoas, caso contrário, seus subordinados também não irão aderir ao sistema. Essa opinião é reforçada por Rogala (2016) que atribui ao gestor de qualidade o *status* de principal agente de mudança em uma organização. É comum em empresas familiares, muito presentes na indústria calçadista, o acúmulo de funções nos cargos de gerência. Jasiulewicz-Kaczmarek (2016) contrapõe dizendo que a característica dos grandes líderes é delegar funções, incentivando outros a fazerem o trabalho por ele. Todavia, é importante considerar se a tarefa delegada não está acima das forças ou capacidade de determinadas pessoas. Outra questão debatida, foi a importância do apoio da direção, unanimidade nas avaliações dos entrevistados. Ainda que seja comum a ocorrência de problemas no início da implantação de um QMS, o apoio da

administração dará o suporte necessário para a sua resolução. Situações em que o gestor não está em sintonia com o sistema, ou transfere a carga negativa da mudança ao setor de qualidade, acabam desmotivando os demais envolvidos. Os estudos de Rogala (2016) e Douglas et al. (2017) também associam esta barreira ao princípio de liderança.

Segundo os entrevistados, em alguns casos, falta para a direção saber qual o seu verdadeiro papel no negócio. É preciso adotar um QMS que contemple os objetivos contidos no planejamento estratégico da organização, ou mesmo elaborar um sistema baseado nesses objetivos. Não existe uma fórmula pronta a ser aplicada em toda e qualquer empresa. Uma boa gestão de liderança, através da participação ativa dos gestores nas práticas de qualidade adotadas, é capaz de motivar os colaboradores e reduzir os níveis de resistência à mudança. Rogala (2011) relaciona a ausência da definição de objetivos ao princípio de melhoria, pois acredita que o sistema deva ser melhorado e ajustado constantemente para assegurar o melhor desempenho em busca desses objetivos.

O gestor precisa estar atento para que cada uma das partes esteja ciente de como as mudanças vão afetar o seu trabalho, trazendo benefícios, dentro de um contexto maior. O mais importante, porém, é que a direção esteja de acordo e frente às iniciativas de implantação. Se não houver o apoio total da direção, o QMS não será bem-sucedido. É comum nos depararmos com barreiras e demais dificuldades durante o processo de implantação de um sistema de gestão. Nestes momentos, os membros da direção e demais líderes da organização que, eventualmente não estejam convencidos, serão contrários ao seguimento do processo de implantação. Segundo Assarlind e Gremyr (2016), a maneira como essas dificuldades são tratadas com gestores céticos tem sido ignorada. No entanto, ainda que a direção esteja engajada no processo, dificuldades aparecerão, mas a diretoria estará junto com os demais para dar o suporte necessário até que se desenvolva uma cultura de melhoria dentro da organização. Os autores citados no referencial teórico complementam. Para Wilson e Campbell (2016), proporcionar um ambiente que permita às pessoas desenvolver as ações relacionadas à qualidade, é uma função do líder. Essa liderança se manifesta através de aspectos comportamentais como confiança, inspiração, atitude, tomada de decisão e caráter pessoal (ILLÉS; SZUDA; DUNAY, 2017).

A análise de conteúdo expressou indícios de associação entre as barreiras “dificuldade em interpretar procedimentos” (B10), “dificuldade em liderar e realizar mudanças” (B11), “formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento” (B25), “cultura corporativa inadequada” (B6) e, “desempenho fraco da equipe de qualidade” (B7) com os princípios “engajamento das pessoas” e “liderança”. A indústria calçadista ainda sofre com problemas do passado, quando focava mais em questões operacionais em detrimento às questões de gestão. Outra característica do setor é o alto índice de *turnover* (rotatividade de funcionários), que dificulta a manutenção de equipes capacitadas e treinadas. Problemas deste tipo, costumam causar, entre outras coisas, dificuldades em interpretar procedimentos e em liderar e realizar mudanças. O setor de qualidade precisa estar preparado para lidar com esses tipos de barreiras e contar com profissionais comprometidos e qualificados para desempenhar tais atividades. A análise de correspondência veio para corroborar esses indícios que foram destacados tanto pela interpretação dos autores (MATTA, 1996; HERAS-SAIZARBITORIA; CASADESUS; MARIMON, 2011; ERIKSSON et al., 2016; OSMAN et al., 2016; DOUGLAS et al., 2017), quanto pelos entrevistados. Ainda, de acordo com a análise de correspondência, essas últimas cinco barreiras estão associadas de igual forma aos princípios “engajamento das pessoas” e “liderança”.

O Quadro 9 apresenta uma comparação das associações realizadas pela interpretação do autor acerca dos achados na literatura, com a opinião dos entrevistados, extraída da análise de correspondência. É possível observar que a opinião do autor (assinalada com •), em geral, se assemelha com a opinião dos entrevistados (assinalada com √). Os pontos de divergência entre esses pensamentos podem estar relacionados às barreiras, que são tratadas dentro de um contexto específico de cada empresa.

A análise de correspondência revelou que os princípios que estão relacionados a maior quantidade de barreiras são “liderança” e “engajamento das pessoas”, representando respectivamente 27,75% e 23,67% do total das associações realizadas, conforme pode-se observar na coluna massa da Tabela 5. Na Figura 2, é possível perceber a grande concentração de pontos em torno destes princípios. No entanto, a coluna inércia da Tabela 5, demonstra que os princípios, cuja a associação teve a maior representatividade, foram os princípios “gestão de

relacionamentos” e “foco no cliente”, com 18,93% e 16,94% respectivamente. A análise das dificuldades demonstrou que as barreiras mais difíceis de transpor, de acordo com os entrevistados, foram “falta de compromisso da administração”, “proprietários e gestores céticos em relação à implantação do sistema de gestão” e “cultura corporativa inadequada”. De acordo com as análises efetuadas, há indícios de que as três barreiras estejam associadas ao princípio “liderança”, sendo que a terceira, esteja também relacionada ao princípio “engajamento das pessoas”. Esta dificuldade, relatada pelos entrevistados, pode estar relacionada ao fato de que os gestores não têm controle das ações dos cargos de nível hierárquicos superiores ao seu, portanto, entendem isso como uma fragilidade. Osman et al. (2016) e Douglas et al. (2017) acreditam que barreiras culturais estão entre as mais difíceis ao se implantar um QMS.

Já a barreira “dificuldades com consultoria ou apoio externo”, que foi considerada pelos entrevistados como a mais fácil de transpor, está associada ao princípio “gestão de relacionamentos”. A facilidade em transpor esta barreira, de acordo com a avaliação dos entrevistados, possivelmente ocorra pelo fato de que atividades com membros externos, sejam eles consultores ou prestadores de treinamento, podem ser facilmente substituídas em caso de incompatibilidade de ideias.

Quadro 9 - Comparativo entre as associações do autor e dos entrevistados

Barreiras na implantação do QMS	Princípios da Qualidade						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal		•✓					
Ausência da definição de objetivos		✓			•		
Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS				•✓			
Conflito entre o novo e o antigo sistema ou procedimento		•	•✓				
Conhecimento insuficiente de programas de qualidade		•	•✓				
Cultura corporativa inadequada		•✓	✓				•
Fraco desempenho da equipe de qualidade		•✓	•✓	✓			
Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis				•✓			
Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização		•✓				•	

Dificuldade em interpretar procedimentos		●Y	●Y				
Dificuldade em liderar e realizar mudanças		●Y	●Y				
Dificuldade relacionada às auditorias		Y		●			
Dificuldades com consultoria ou apoio externo		●				●	●Y
Erros de PCP					●Y		
Falhas nas máquinas e equipamentos		Y	Y		●Y		
Falta de análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação	●Y						
Falta de avaliação baseada em risco		Y			●	Y	
Falta de compromisso da administração		●Y					
Falta de compromisso dos funcionários		●	●Y				●
Falta de comunicação interna			●				●Y
Falta de integração com clientes e fornecedores							●Y
Falta de liderança de gestão		●Y					
Falta de motivação e envolvimento		●	●Y				●
Falta de planejamento estratégico para identificar melhorias	●	●Y				●	
Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento		Y	Y			●	
Gerenciamento de recursos humanos					●Y		
Insuficiência de tempo do projeto				●	Y		
Integração dos padrões no dia a dia sem que seja visto como trabalho extra		●Y		Y			
Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias		●Y					●
Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização				●Y			
Problemas de continuidade do negócio do fornecedor	Y						●Y
Produção de produtos não conformes	●Y			●			
Produto não conforme do fornecedor				●Y	Y		●
Proprietários ou gestores céticos em relação à implantação do sistema de gestão		Y			●		●
Recursos financeiros ou técnicos limitados					Y	●	
Resistência dos funcionários		●	●Y				●

I-Foco no Cliente, II-Liderança, III-Engajamento das Pessoas, IV-Abordagem de Processos, V-Melhoria, VI-Tomada de Decisão Baseada em Evidências, VII-Gestão de Relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o intuito de minimizar o surgimento de barreiras e demais dificuldades, sugere-se aos gestores que estejam iniciando o processo de implantação de um QMS, que seu desenvolvimento seja focado num claro entendimento de seus princípios. A correta compreensão de cada um dos princípios, em especial, liderança, que é o princípio associado com o maior número de barreiras, certamente facilitará a implantação de um QMS no futuro, tendo em vista que barreiras vastamente apontadas na literatura e relatadas pelos entrevistados, poderão ser superadas com maior facilidade. Além disso, o princípio liderança também está associado às barreiras consideradas as mais difíceis de transpor, o que torna ainda mais importante a sua compreensão. Outro princípio que merece destaque é o de engajamento das pessoas, associado à diversas barreiras neste estudo. De acordo com os entrevistados, liderança é a base de tudo no que tange ao sistema de qualidade. Rogala (2016) destaca que o desenvolvimento da liderança, habilita a organização a executar de forma mais eficaz os demais princípios da qualidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho era identificar qual a associação entre as barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade e os princípios norteadores da gestão da qualidade. Os objetivos específicos determinados foram identificar na literatura as principais barreiras relatadas na implantação de sistemas de gestão da qualidade, avaliar a ocorrência das barreiras levantadas na implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas da indústria calçadista e insumos, relacionar os princípios da qualidade às barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão da qualidade e identificar o nível de dificuldade associado à transposição das barreiras encontradas na implantação de sistemas de gestão de qualidade. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico no qual se identificou uma série de barreiras que usualmente ocorrem em implantações de sistemas de qualidade. A partir deste levantamento, foi possível montar um roteiro de entrevistas, e aplicá-lo em gestores da área de qualidade da indústria calçadista. As respostas destas entrevistas foram submetidas a três análises. A análise de conteúdo possibilitou alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos gestores possuem em relação às barreiras e princípios da qualidade. Com base nessas percepções, foi possível reunir indícios de associações entre as variáveis. Esses indícios foram complementados pela análise de correspondência, que possibilitou a visualização gráfica dessas associações. Por fim, realizou-se ainda a análise de dificuldades, baseada em uma escala de Likert, que permitiu que as barreiras fossem medidas através da sensibilidade dos entrevistados em relação ao grau de dificuldade para sua transposição.

Os autores apontavam problemas relacionados a satisfação dos clientes, cultura organizacional e falta de planejamento estratégico como barreiras significativas na implantação de sistemas de qualidade, e indicavam que essas barreiras poderiam estar associadas a foco no cliente, liderança e gestão de relacionamentos. O resultado das análises revelou que os entrevistados consideram como principais barreiras problemas relacionados com a cultura da organização, falta de compromisso dos administradores e o ceticismo de proprietários e gestores em relação a implantação do sistema de gestão. Além disso, associaram essas barreiras aos princípios liderança e engajamento das pessoas. Percebe-se que ambos os casos tratam de problemas culturais e ligados ao comportamento de

cargos de chefia e liderança. Embora os entrevistados também tenham tratado de barreiras relacionadas ao foco nos clientes, elas não estão entre as mais significativas em suas avaliações, como no contexto dos trabalhos encontrados na literatura. Esta pesquisa apontou, como principais princípios a serem tratados no treinamento pré-implantação de um QMS, liderança e engajamento das pessoas.

A contribuição do trabalho se dá, principalmente, em agregar às discussões existentes na literatura, sugestões de associação entre algumas barreiras e princípios da qualidade. Com isso, entendendo o gestor a necessidade da implantação de um QMS, ele precisará realizar um mapeamento das principais barreiras que ele poderá vir a enfrentar (identificadas a partir do perfil de funcionário ou do perfil da indústria a ele pertencente), e diante disso, montar um programa de treinamento, envolvendo desde a alta direção até o setor operacional, promovendo a adequada compreensão dos potenciais princípios geradores de barreiras.

Este trabalho não se preocupou em estabelecer uma relação matemática de causa e efeito para analisar as variáveis estabelecidas, mas sugerir, com base na análise de conteúdo e na análise de correspondência, que a geração de determinadas barreiras ocorre pela não compreensão de certos princípios. Desse modo, sugere-se como pesquisa futura, a modelagem de relações de causa e efeito a partir dos indícios que foram apresentados, através do levantamento com um número maior de amostras, de forma que os resultados possam ser generalizados de maneira mais abrangente. Outra análise que pode ser realizada é buscar uma relação entre as características das empresas (tipo de indústria, tipo de gestão, tipo de QMS, porte), e o resultado das associações entre as barreiras e os princípios da qualidade, como forma de verificar se há diferenças entre o resultado das associações e os diferentes perfis dessas empresas.

## REFERÊNCIAS

ABA, E. K.; BADAR, M. A.; HAYDEN, M. A. Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 1, p. 78–89, 2016.

ABICALÇADOS. **Indústria de olho na qualificação**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/industria-de-olho-na-qualificacao>>. Acesso em: 25 junho 2017.

ABICALÇADOS. **Calçadistas comemoram quase 100 milhões de pares exportados até outubro**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/calcadistas-comemoramquase-100-milhoes-de-pares-exportados-ate-outubro>>. Acesso em: 09 dezembro 2017.

ABICALÇADOS. **Para calçadistas, ano de 2018 deve consolidar recuperação**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/calcadistas-comemoram-quase100-milhoes-de-pares-exportados-ate-outubro>>. Acesso em: 04 janeiro 2018.

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Bookman, 1997.

ANTTILA, J.; JUSSILA, K. ISO 9001: 2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? **Total Quality Management & Business Excellence**, V. 28, n.9-10, p. 1090-1105, 2017.

ASADABADI, M. R. A Customer Based Supplier Selection Process that Combines Quality Function Deployment, the Analytic Network Process and a Markov Chain. **European Journal of Operational Research**, v. 263, n.3, p. 1049-1062, 2017.

ASSARLIND, M.; GREMYR, I. Initiating quality management in a small company. **The TQM Journal**, v. 28, n. 2, p. 166–179, 2016.

BANURO, F. Y.; NTIRI-AMPOMAH, A.; BANURO, J. K. Contradictions in TQM implementation: a proposed balance from the ghanaian perspective. **The TQM Journal**, v. 29, n. 4, p. 564–578, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1977. v. 70.

BAROUCH, G.; PONSIGNON, F. The epistemological basis for quality management. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, n. 7-8, p. 944–962, 2016.

BENDIXEN, M. T. Compositional perceptual mapping using chi-squared trees analysis and correspondence analysis. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 6, p. 571–581, 1995.

BERNI, J. C. A. **Gestão para o processo de desenvolvimento de software científico, utilizando uma abordagem ágil e adaptativa na micro empresa**. 2010.

BHAT, K. S.; RAJASHEKHAR, J. An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3, p. 261–272, 2009.

CÂNDIDO, C. J.; COELHO, L. M.; PEIXINHO, R. M. The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 1, p. 23–41, 2016.

CAUCHICK, M.; FLEURY, A.; MELLO, C. H.; NAKANO, D. N. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier, 2012.

CHEN, C.-k.; ANCHECTA, K.; LEE, Y.-D.; DAHLGAARD, J. J. A stepwise ISO-based TQM implementation approach using ISO 9001: 2015. **Management and Production Engineering Review**, v. 7, n. 4, p. 65–75, 2016.

CHIARINI, A. Risk-based thinking according to ISO 9001: 2015 standard and the risk sources european manufacturing smes intend to manage. **The TQM Journal**, v. 29, n. 2, p. 310–323, 2017.

CHIARINI, A.; FORTE, A. Excellence in Notary Services through ISO 9001 certification: an investigation from italy. In: **Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"**, 2016.

CHIN, K.-S.; PUN, K.-F. A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 3, p. 272–294, 2002.

DEMING, W. E. Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology. **Center for advanced engineering study, Cambridge, MA**, v. 510, 1986.

DER, G.; EVERITT, B. S. **A handbook of statistical analyses using SAS**. CRC Press, 2008.

DOUGLAS, J.; MUTURI, D.; DOUGLAS, A.; OCHIENG, J. The role of organisational climate in readiness for change to Lean Six Sigma. **The TQM Journal**, n. 29, p. 666–676, 2017.

ERIKSSON, H.; GREMYR, I.; BERGQUIST, B.; GARVARE, R.; FUNDIN, A. et al. Exploring quality challenges and the validity of excellence models. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 10, p. 1201–1221, 2016.

FEIGENBAUM, A. V. Total quality control. **Harvard Business Review**, p. 94–98, 1956.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. Makron Books, 1994.

FERREIRA, M. F. O.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva em Empresa do Setor Varejista de Calçados. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 3, n. 2, p. 20–44, 2013.

FONSECA, L.; DOMINGUES, J. P. ISO 9001: 2015 edition-management, quality and value. **International Journal for Quality Research**, v. 11, n. 1, 2017.

FONSECA, L. M. FROM QUALITY GURUS AND TQM TO ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. **International Journal for Quality Research**, v. 9, n. 1, 2015.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GÓRNY, A. Total Quality Management in the Improvement of Work Environment–Conditions of Ergonomics. In: **International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics**. Springer, Chan, p. 91–100, 2017.

GREENACRE, M. Correspondence analysis in medical research. **Statistical methods in medical research**, v. 1, n. 1, p. 97–117, 1992.

GUERRA, E.; XAVIER, A. **Concepção e Validação de Um Ambiente Virtual de Aprendizagem Colaborativa para o Ensino de Física Térmica**. 2007. Tese Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, 2007.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. et al. **Multivariate data analysis**. Pearson Prentice hall, NJ, 2010. v. 7.

HERAS-SAIZARBITORIA, I.; CASADESUS, M.; MARIMON, F. The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors. **Total Quality Management**, v. 22, n. 2, p. 197–218, 2011.

HILL, D. A. **What makes total quality management work: a study of obstacles and outcomes**. Capella University, 2008.

HOLANDA, L. M. C. de; DINIZ SOUZA, I. de; FRANCISCO, A. C. de. Proposta de aplicação do método DMAIC para melhoria da qualidade dos produtos numa indústria de calçados em Alagoa Nova-PB. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 8, n. 4, p. 31, 2013.

HONARPOUR, A.; JUSOH, A.; LONG, C. S. Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 1, p. 91–102, 2017.

HWANG, Y.; AL-ARABIAT, M.; ROUIBAH, K.; CHUNG, J.-Y. Toward an integrative view for the leader-member exchange of system implementation. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 976–986, 2016.

ILLÉS, B. C.; SZUDA, C.; DUNAY, A. Quality and management–Tools for continuous and systematic improvement of processes. , 2017.

ISO:9001. **Quality Management Principles**. Disponível em:  
<<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>>.  
Acesso em: 17 setembro 2017.

JAEGER, M.; ADAIR, D. Perception of TQM benefits, practices and obstacles: the case of project managers and quality management representatives in kuwait. **The TQM Journal**, v. 28, n. 2, p. 317–336, 2016.

JASIULEWICZ-KACZMAREK, M. ISO 9000: 2015 quality management principles as the framework for a maintenance management system. **Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie**, n. 69, p. 49–65, 2016.

JÖNSSON, A.; BERGLUND, M. **ISO 9001**: 2015 implementation at a manufacturing company. 2016.

JURAN, J. M. The upcoming century of quality. **Quality Progress**, v. 27, n. 8, p. 29, 1994.

KHAN, N. A.; GHANI, A. Training and development of Bengal Group of industries. , 2016.

MATTA, K. Research questions on the implementation of total quality management. **Total Quality Management**, v. 7, n. 1, p. 39–50, 1996.

MENEZES, P. M. L. d.; FERNANDES, M. d. C. Cartografia turística: novos conceitos e antigas concepções ou antigos conceitos e novas concepções. **Revista Brasileira de Cartografia**, v. 1, p. 60, 2008.

MÜLLER, P. E.; ROSA, A.; KRUMMENAUER, L. G.; JESUS PACHECO, D. A. de; JUNG, C. F.; CATEN, C. S. ten. Contribuições do cep para a melhoria do desempenho do pós-vendas na indústria calçadista. **Revista Ingeniería Industrial**, v. 14, n. 1, 2015.

OLIVEIRA, R. M. C. **Contribuição para a estruturação do sistema integrado de gestão do grupo Coopfar-Medlog com integração da gestão de segurança da informação**. 2016. Dissertação, 2016.

OSMAN, A. M. A. W. et al. **Barriers Affecting of the Implementation of ISO (9001) Organization**. 2016. Tese Sudan University of Science and Technology, 2016.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. , 2010.

PAN, J.-N.; NGUYEN, H. T. N. Achieving customer satisfaction through product–service systems. **European Journal of Operational Research**, v. 247, n. 1, p. 179–190, 2015.

PYZDEK, T.; KELLER, P. **The handbook for quality management**: a complete guide to operational excellence. McGraw-Hill, 2013.

RENCHER, A. C. **Methods of multivariate analysis**. John Wiley & Sons, 2003. v. 492.

ROGALA, P. Problems related to maintaining and improving ISO 9001 quality system. **ACC Journal**, v. 3, n. C, p. 129–134, 2011.

ROGALA, P. Identification of barriers to improving quality management systems: the management representatives' perspective. **The TQM Journal**, v. 28, n. 1, p. 79–88, 2016.

SEBASTIANELLI, R.; TAMIMI, N. Understanding the obstacles to TQM success. **The Quality Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 45, 2003.

SOUZA ALMEIDA, M. de. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. Editora Atlas SA, 2014.

SRIVASTAV, A. K. ISO 9000 as an organisation development intervention. **The TQM Journal**, v. 23, n. 3, p. 313–325, 2011.

SYDUZZAMAN, M.; BISWAS, M. A. S.; YEASMIN, D. Developing a Framework for Implementing Total Quality Management in the Apparel Industry: case study on a bangladeshi apparel manufacturing factory. **International Journal of Textile Science**, v. 5, n. 5, p. 87–95, 2016.

VOUZAS, F. Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001: 2000. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 21–29, 2007.

WILSON, J. P.; CAMPBELL, L. Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 829–844, 2016.

WUYTS, S.; RINDFLEISCH, A.; CITRIN, A. Outsourcing customer support: the role of provider customer focus. **Journal of Operations Management**, v. 35, p. 40–55, 2015.

ZGODAVOVA, K.; KISELA, M.; SUTOOVA, A. Intelligent approaches for an organisation's management system change. **The TQM Journal**, v. 28, n. 5, p. 760–773, 2016.

## APÊNDICE A – QUADRO DE AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS

<input checked="" type="checkbox"/>	Vivenciou esta barreira na sua empresa
<input type="checkbox"/>	Não vivenciou mas concorda que é uma barreira existente

1	Nenhuma dificuldade
5	Muita dificuldade

Barreiras na implantação de QMS		PQ	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal						
<input type="checkbox"/>	Ausência da definição de objetivos						
<input type="checkbox"/>	Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS						
<input type="checkbox"/>	Conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento						
<input type="checkbox"/>	Conhecimento insuficiente de programas de qualidade						
<input type="checkbox"/>	Cultura corporativa inadequada						
<input type="checkbox"/>	Desempenho fraco da equipe de qualidade						
<input type="checkbox"/>	Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis						
<input type="checkbox"/>	Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização						
<input type="checkbox"/>	Dificuldade em interpretar procedimentos						
<input type="checkbox"/>	Dificuldade em liderar e realizar mudanças						
<input type="checkbox"/>	Dificuldade relacionada às auditorias						
<input type="checkbox"/>	Dificuldades com consultoria ou apoio externo						
<input type="checkbox"/>	Erros de PCP						
<input type="checkbox"/>	Falhas nas máquinas e equipamentos						
<input type="checkbox"/>	Falta de análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação						
<input type="checkbox"/>	Falta de avaliação baseada em risco						
<input type="checkbox"/>	Falta de compromisso da administração						
<input type="checkbox"/>	Falta de compromisso dos funcionários						
<input type="checkbox"/>	Falta de comunicação interna						
<input type="checkbox"/>	Falta de integração com clientes e fornecedores						
<input type="checkbox"/>	Falta de liderança de gestão						
<input type="checkbox"/>	Falta de motivação e envolvimento						
<input type="checkbox"/>	Falta de planejamento estratégico necessário para identificar melhorias						
<input type="checkbox"/>	Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento						
<input type="checkbox"/>	Gerenciamento de recursos humanos						
<input type="checkbox"/>	Insuficiência de tempo do projeto						
<input type="checkbox"/>	Integração dos padrões no dia-a-dia sem que seja visto como trabalho extra						
<input type="checkbox"/>	Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias						
<input type="checkbox"/>	Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização						
<input type="checkbox"/>	Problemas de continuidade do negócio do fornecedor						
<input type="checkbox"/>	Produção de produtos não conformes						
<input type="checkbox"/>	Produto não conforme do fornecedor						
<input type="checkbox"/>	Proprietários ou gestores céticos em relação a implantação do sistema de gestão						
<input type="checkbox"/>	Recursos financeiros ou técnicos limitados						
<input type="checkbox"/>	Resistência dos funcionários						

## APÊNDICE B – RESUMO DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE



## APÊNDICE C – QUADRO DE ASSOCIAÇÕES

Barreiras na implantação de QMS	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE ISO 9001:2015						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal		•					
Ausência da definição de objetivos	•	•					
Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS				•			
Conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento		•					
Conhecimento insuficiente de programas de qualidade		•	•			•	
Cultura corporativa inadequada		•					•
Desempenho fraco da equipe de qualidade		•	•				
Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis				•			
Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização		•				•	
Dificuldade em interpretar procedimentos		•	•				
Dificuldade em liderar e realizar mudanças		•	•				
Dificuldade relacionada às auditorias		•					•
Dificuldades com consultoria ou apoio externo		•				•	•
Erros de PCP					•		
Falhas nas máquinas e equipamentos					•		
Falta de análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação	•						
Falta de avaliação baseada em risco					•		
Falta de compromisso da administração		•					
Falta de compromisso dos funcionários		•	•				•
Falta de comunicação interna			•				•
Falta de integração com clientes e fornecedores							•
Falta de liderança de gestão		•					
Falta de motivação e envolvimento		•	•				•
Falta de planejamento estratégico necessário para identificar melhorias	•	•				•	
Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento						•	
Gerenciamento de recursos humanos					•		
Insuficiência de tempo do projeto				•			
Integração dos padrões no dia-a-dia sem que seja visto como trabalho extra		•					
Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias		•					•
Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização				•			
Problemas de continuidade do negócio do fornecedor							•
Produção de produtos não conformes	•			•			
Produto não conforme do fornecedor				•			•
Proprietários ou gestores céticos em relação a implantação do sistema de gestão					•		•
Recursos financeiros ou técnicos limitados						•	
Resistência dos funcionários		•	•				•

I-Foco no Cliente, II-Liderança, III-Engajamento das Pessoas, IV-Abordagem de Processos, V-Melhoria, VI-Tomada de Decisão Baseada em Evidências, VII-Gestão de Relacionamentos

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

Nome:

Data:

Tempo na empresa:

Hora início:

Tempo na Gestão da Qualidade:

Hora Final:

Questão 1: Que barreiras foram vivenciadas na implantação do Sistema de Gestão de Qualidade (QMS) na sua empresa?

Questão 2: A literatura aponta uma série de barreiras não citadas por você na questão anterior. - apresentar o quadro de avaliação de barreiras (Apêndice A).

O que você pensa sobre estas barreiras apresentadas pela literatura?

Questão 3: Você já vivenciou alguma dessas barreiras?

Questão 4: Dentre os princípios da qualidade - mostrar uma folha com a relação dos princípios e seus significados (Apêndice B) -, qual você acredita que esteja falhando para que barreiras como as que você vivenciou estejam acontecendo?

Questão 5: Nosso estudo realizou uma associação entre as barreiras encontradas na implantação de QMS e os princípios da qualidade - mostrar o quadro de associação de barreiras/princípios (Apêndice C) -. Qual a sua opinião sobre esta associação?

Questão 6: Na sua opinião, que grau de dificuldade deve ser atribuído a cada uma das barreiras vivenciadas por você em relação a sua transposição, sendo 1 nenhuma dificuldade e 5 muita dificuldade?

## APÊNDICE E – TABELA DE CONTINGÊNCIA

Barreiras		Princípios da qualidade						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
B1	Atribuição inadequada de responsabilidades e autoridade de pessoal	1	4	1	0	0	0	1
B2	Ausência da definição de objetivos	1	3	0	0	0	0	0
B3	Burocracia relacionada à manutenção da funcionalidade do QMS	0	1	1	3	1	1	0
B4	Conflito entre novo e antigo sistema ou procedimento	0	2	3	1	1	0	0
B5	Conhecimento insuficiente de programas de qualidade	0	1	5	2	1	1	1
B6	Cultura corporativa inadequada	0	3	3	0	0	1	1
B7	Desempenho fraco da equipe de qualidade	0	1	1	1	0	0	0
B8	Desenvolver processos robustos, embora ainda facilmente adaptáveis	0	0	1	3	1	0	0
B9	Desenvolver uma cultura de melhoria dentro da organização	0	4	2	0	1	1	0
B10	Dificuldade em interpretar procedimentos	0	2	2	0	0	0	0
B11	Dificuldade em liderar e realizar mudanças	0	2	2	1	0	1	0
B12	Dificuldade relacionada às auditorias	0	2	0	0	0	0	1
B13	Dificuldades com consultoria ou apoio externo	0	1	0	0	0	0	2
B14	Erros de PCP	1	1	1	1	2	0	1
B15	Falhas nas máquinas e equipamentos	0	1	1	3	1	0	0
B16	Falta de análise das necessidades dos clientes e os níveis de satisfação	3	1	1	1	1	0	1
B17	Falta de avaliação baseada em risco	0	1	0	0	0	1	0
B18	Falta de compromisso da administração	0	2	1	0	0	0	0
B19	Falta de compromisso dos funcionários	0	5	6	1	1	0	0
B20	Falta de comunicação interna	1	3	3	1	0	0	5
B21	Falta de liderança de gestão	0	0	0	0	0	0	3
B22	Falta de motivação e envolvimento	0	3	0	0	0	0	1
B23	Falta de planejamento estratégico necessário para identificar melhorias	0	2	4	0	1	0	1
B24	Formação insuficiente de funcionários, falta de treinamento	0	2	0	0	1	0	0
B25	Gerenciamento de recursos humanos	1	3	3	1	1	1	2
B26	Insuficiência de tempo do projeto	0	1	1	0	2	0	1
B27	Falta de integração com clientes e fornecedores	0	1	1	1	2	0	1
B28	Integração dos padrões no dia-a-dia sem que seja visto como trabalho extra	1	2	1	2	1	0	0
B29	Má comunicação e supervisão das mudanças necessárias	1	4	2	2	0	0	1
B30	Pouco ou nenhum conhecimento das fraquezas da organização	0	1	1	2	1	1	1
B31	Problemas de continuidade do negócio do fornecedor	2	0	1	1	0	0	2
B32	Produção de produtos não conformes	3	0	1	2	2	1	1
B33	Produto não conforme do fornecedor	1	0	1	2	2	1	1
B34	Proprietários ou gestores céticos em relação a implantação do sistema de gestão	0	4	2	0	1	0	1
B35	Recursos financeiros ou técnicos limitados	0	2	0	0	3	1	0
B36	Resistência dos funcionários	0	3	6	1	0	0	4

I-Foco no Cliente, II-Liderança, III-Engajamento das Pessoas, IV-Abordagem de Processos, V-Melhoria, VI-Tomada de Decisão Baseada em Evidências, VII-Gestão de Relacionamentos