

Modelo teórico da relação da cultura organizacional na efetividade dos elementos da gestão da qualidade

Tafael Lucas Pereira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) tafadluca@hotmail.com

Luis Mauricio Resende (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) lmresende@utfpr.edu.br

Joseane Pontes (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) joseane@utfpr.edu.br

Resumo:

Os casos de insucesso resultante das iniciativas de implementação da gestão da qualidade, têm estimulado o desenvolvimento de pesquisas que consideram como possível fator responsável as variáveis contextuais organizacionais, surgindo a cultura organizacional como um possível fator. Posto isto, objetivo do estudo é apresentar um modelo teórico da análise da relação da cultura organizacional com o sistema de gestão da qualidade em nível de elemento *Soft e Hard*, através da determinação dos fatores de mensuração. O estudo iniciou como uma revisão sistemática utilizando o método *Ordinatio*, seguida pela determinação de fatores de mensuração da relação, caracterização dos temas estudados e por fim a análise propriamente dita de relação entre a cultura organizacional com os elementos *Hard e Soft* da gestão da qualidade. O estudo delimitou os fatores responsáveis por evidenciar características distintas dos tipos de culturas organizacionais, estas responsáveis pela relação entre as dimensões dos temas estudados, evidenciou-se também que os diferentes elementos da qualidade sofrem uma interferência de mais de um tipo de cultura organizacional, salientando a visão pluralista da gestão da qualidade, onde para se ter um sistema de qualidade efetivo deve levar em consideração a multiplicidade das culturas. Com isso o estudo contribuiu na forma de apresentar quais as características culturais que melhor efetivam certos elementos da qualidade, através da determinação dos fatores de mensuração e na apresentação de um modelo conceitual de relação entre a cultura organizacional com os elementos da qualidade.

Palavras chave: Cultura organizacional, Gestão da qualidade, elementos da gestão da qualidade e modelo teórico.

Theoretical model of the relation of the organizational culture in the effectiveness of the elements of the quality management

Abstract

The cases of failure resulting from quality management implementation initiatives have stimulated the development of research that considers organizational contextual variables as a possible responsible factor, appearing to the organizational culture as a possible factor. Therefore, the objective of the study is to present a theoretical model of the analysis of the relationship between the organizational culture and the quality management system at the Soft and Hard element level, through the determination of the measurement factors. The study began as a systematic review using the *Ordinatio* method, followed by determination of factors of measurement of the relationship, characterization of the studied subjects and, finally, analysis of the relationship between the organizational culture and Hard and Soft elements of quality management. The study delimited the factors responsible for evidencing distinct characteristics of the types of organizational cultures, these responsible for the relationship between the dimensions of the subjects studied, it was also evidenced that the different quality elements suffer an interference of more than one type of organizational culture, stressing the pluralistic view of quality management, where to have an effective quality system must take into account the multiplicity of cultures. This study contributed to the presentation of the cultural characteristics that best effect certain elements of quality, through the determination of the measurement factors and the presentation of a conceptual model of the relationship between the organizational culture and the elements of quality.

Key-words: Organizational culture, Quality management, elements of quality management and science model.

1. INTRODUÇÃO

Embora a gestão da qualidade venha sendo cada vez mais implementada e estudada, são frequentes os casos de falhas associadas a essa implementação, assim como são muitos os trabalhos que apontam resultados indesejáveis ou não satisfatórios a partir das iniciativas da qualidade (ASIF et al. 2009 e WU, ZHANG, SCHROEDER, 2011).

De acordo com Baird et al (2011) e Roldán et al (2012) por mais que estudos tenham demonstrado que as empresas conseguem implantar estratégias de qualidade, ainda quase dois terços das empresas dos EUA e do Reino Unido viram "ganho competitivo zero" da gestão da qualidade ou em relação ao sucesso do sistema. Deste modo surge uma preocupação da efetividade do sistema em todos os países.

Um possível motivo abordado, é que a gestão da qualidade por muito tempo, foi tratada de forma universal, ou seja, aplicável em qualquer organização, independentemente de suas características individuais. Porém, essa validade universal tem sido questionada, e alguns autores sugerem ser mais útil, apoiar estudos baseando-se em uma teoria contingencial (WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011, ROLDÁN, et al (2012); GAMBI et al. 2013).

A teoria contingencial enfatiza que a gestão da qualidade, deve ser combinada com aspectos contextuais capazes de auxiliar as mudanças necessárias para a gestão da qualidade (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001, SOUSA; VOSS, 2002, BEER, 2003; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011). Como por exemplo, o tamanho da organização, tipo da indústria, duração e nível de maturidade dos programas de qualidade (JAYARAM, AHIRE e DREYFUS, 2010) e a cultura organizacional (FREDENDALL, 2010; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011, ZU; ROBBINS; BAIRD; HU; REEVE, 2011) como possíveis responsáveis.

A natureza da cultura é um fator determinante para o sucesso organizacional, e que isso, por sua vez, está relacionado com a implementação bem-sucedida de um sistema de gestão da qualidade (WILLAR et al. 2016). Com isso, um consenso foi alcançado entre pesquisadores, o de que é impossível conseguir um excelente desempenho de gestão sem a cultura organizacional adequada (KAPLAN et al. 2010; WU, ZHANG, e SCHROEDER, 2011; JACOBS et al. 2013; FU et al. 2015; MAHL et al. 2015; FONSECA, 2015).

Apesar da concordância de que a gestão da qualidade está relacionada à cultura organizacional, alguns autores afirmam que mais evidências empíricas são necessárias (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001; NAOR et al. 2008; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011; GIMENEZ-ESPIN et al. 2012). Este trabalho vem para contribuir com a teoria que considera a cultura organização como fator crucial, de suma importância e que deve ser considerado no momento da implementação ou reestruturação de um sistema de gestão da qualidade.

Deste modo, o objetivo deste estudo é estabelecer um modelo teórico de relação entre a cultura organizacional com os elementos da gestão da qualidade, através do estabelecimento de fatores contextuais de mensuração.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo foi realizado em quatro etapas, a primeira é a obtenção do portfólio bibliográfico, seguido pela determinação de fatores de mensuração responsáveis pela relação entre os temas, a etapa seguinte é a caracterização dos temas e por fim a análise de relação.

2.1 Obtenção do portfólio bibliográfico

O procedimento adotado neste estudo para a obtenção do portfólio bibliográfico foi o Methodi Ordinatio, desenvolvido por Pagani et al. (2015), que através de uma fórmula matemática, acrescenta um diferencial na possibilidade de classificar os artigos originados da pesquisa bibliográfica por ano de publicação, número de citações no artigo e seu fator de impacto.

Utilizou-se da técnica de revisão bibliográfica sistematizada (RBS), com o objetivo de se obter um portfólio bibliográfico consistente e abrangente. Parte-se do pressuposto que será abordada as principais dimensões e variáveis relacionadas aos temas de interesse, surgindo uma base literária capaz de suprir as necessidades bibliográficas do estudo.

2.2 Determinação dos fatores contextuais de relação entre as características culturais com os requisitos dos elementos da qualidade.

A determinação dos fatores inicia-se pela abordagem de modelos de cultura organizacional presentes na literatura, detectando suas dimensões, e estabelecendo-os através de um agrupamento por característica do conceito de cada dimensão.

Para validar a confiabilidade da determinação dos fatores através do seu grau de reprodutividade dos resultados foram utilizadas as ferramentas estatísticas “Índice Kappa” e o “índice de validade de conteúdo” aplicada a quatro pesquisadores.

2.3 Caracterização e relação da cultura organizacional e dos elementos da qualidade

A determinação e caracterização dos elementos *soft e hard* da gestão da qualidade foi realizada através de uma análise comparativa entre a abordagem e conceitualização encontrados na literatura.

Em relação à cultura organizacional determinou-se a necessidade de tipificar os diferentes tipos de culturas presentes nas organizações, adotou-se o modelo Competing Values Framework (CVF) (Quinn e Rohrbaugh, 1983). Como variável dependente a caracterização de cada tipo de cultura organizacional foi realizada através dos fatores de mensuração estabelecidas no estudo (Item 2.2).

A análise de relação entre os dois temas foi realizada através da tipificação dos tipos de cultura organizacional, seguido pela caracterização desses tipos de cultura por meio dos fatores de mensuração, gerando características específicas, assim com essas características às mesmas foram relacionadas com as características dos elementos da gestão da qualidade (*Hard e Soft*).

3. RESULTADOS

3.1 Portfólio bibliográfico

Partindo de dois eixos de pesquisa cultura organizacional e Gestão da qualidade, estabelecendo um conjunto de palavras-chaves ao redor de cada um dos eixos. Para o eixo Cultura organizacional utilizou-se “*Organizational culture, Corporate culture e Company culture*”, para o eixo da gestão da qualidade utilizou-se das palavras “*Quality management systems, Quality management, Quality tool e Quality*”.

Foi realizada uma busca nas bases de dados entre as palavras-chave dos temas gerando 12 combinações. As combinações foram usadas na busca em 14 bases de dados, relacionadas com as áreas de engenharia e gestão, quais sejam: Web of Science, Scopus, Science Direct Online, Emerald, Springer Link, IEEEExplore, Scielo, Sage Pub, Oxford University Press, Compendex, PNAS Journals, JSTOR, SAGE e GALE.

Sem corte temporal para a busca o número de documentos recuperados nas bases de dados pesquisadas, através da combinação das palavras-chaves. O refinamento do portfólio bruto seguiu a metodologia de Pagani et al. (2015), sendo realizada em 4 passos até chegar nos artigos finais de leitura (Tabela 01).

Passos	Quantidade de documentos eliminados	Resultante
Artigos brutos	**	216
Exclusão de duplicatas	116	100
Leitura de títulos	23	77
Leitura dos resumos	30	47
Leitura completa dos artigos	0	47

Fonte: Autoria própria

Tabela 01: Etapas de filtragem do portfólio bruto

Como notado por (MAULL, et al. 2001; NAOR et al. 2008; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011) existe poucos trabalhos científicos publicados tratando cultura organizacional e gestão da qualidade como variáveis independentes. Segundo Gimenez-Espin et al. (2012) há pouca evidência empírica para apoiar o efeito que a cultura pode ter sobre a implementação do sistema de gestão da qualidade e a maioria dos trabalhos objetiva apenas na classificação tradicional da cultura organizacional.

Após a leitura dos 47 artigos resultantes da análise sistemática foi realizado uma análise crítica dos estudos que atuaram diretamente na relação entre a gestão da qualidade e a cultura organizacional, através de uma verificação de pontos fortes e fracos dos artigos.

3.2 Determinação dos fatores contextuais de mensuração da relação entre as características culturais com os requisitos dos elementos da qualidade.

A determinação dos fatores contextuais como ferramenta de mensuração foi realizada a partir das dimensões abordadas nos modelos de cultura organizacional encontrados no portfólio bibliográfico. Com isso, uma análise crítica dos modelos Hofstede (1991), Cameron (1991), Cameron e Quinn (1999), Denison (2000), Robbins (2005), Cameron e Quinn (2006), Schein (2009), Chen et al. (2013), de mensuração cultural foi realizada para apresentar os principais métodos utilizados de análise e entender o real objetivo dos modelos existentes.

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

Observando os objetivos dos modelos e relacionando com o objetivo de estudo deste trabalho, apenas o modelo de Chen et al. (2013) abordou a criação de uma cultura de qualidade, voltada para o entrelaçamento dos princípios culturais e de qualidade. Levantando ainda a filosofia que a cultura a organização é algo que a organização “tem” e com isso pode ser multável.

Com a abordagem evidenciou-se 27 dimensões diferentes utilizadas pelos modelos culturais abordados. Percebeu-se a necessidade de se estabelecer uma variável independente, não

encontrada nos modelos culturais estudados. A variável Desenvolvimento Humano que aborda a questão de como o ser humano é compreendido, potencializado e envolvido na tomada de decisões de no planejamento a curto e longo prazo.

As dimensões seguiram o agrupamento pela proximidade de conceitos e objetivos resultando em cinco fatores de mensuração. O quadro 01 apresenta os fatores estabelecidos, suas características e as dimensões relacionadas que compõem o fator, assim como o resultado do teste estatístico de confiabilidade.

Determinação dos fatores contextuais de mensuração

Fatores	Característica	Dimensões	Kappa	IVC
Valores organizacionais	Abordada pelos valores que predominam a organização, são invisíveis e moldam o comportamento dos funcionários, determinando como os membros do grupo agem.	Suposições subjacentes; Artefatos; Práticas culturais; Caráter geral; Missão; Características dominantes; Consistência; Valores e Crenças, Agressividade.	0,87	0,87
Vínculo institucional	É o fator que vincula as pessoas à organização, expressando reações e ações percebidas por membros da organização.	Vínculo organizacional; Cola organizacional; Símbolos; Evitar incerteza; Estabilidade.	1,0	1,0
Estilo de Liderança	Determina o perfil de liderança dos gestores da organização	Perfil de liderança; Distância de poder; Heróis; Orientação para a equipe; liderança organizacional.	0,87	0,87
Foco estratégico	Como a empresa planeja e opera para alcançar objetivos, identificando indicadores para alavancar o sucesso.	Critérios de sucesso; Individualismo versus coletivismo; Masculinidade versus feminilidade; Ênfase estratégica; Rituais; Adaptabilidade; Orientação para resultados; Atenção ao detalhe.	0,90	0,90
Gestão do capital humano	Identifica como se caracteriza o ambiente de trabalho e como o ser humano é compreendido e potencializado.	Sistema de recompensa; Gestão de empregados; Envolvimento; Gestão de conflito; Desenvolvimento humano; Assunção de riscos; Orientação para as pessoas.	0,95	0,95

Fonte: Autoria própria

Quadro 01: Determinação dos fatores contextuais de mensuração

O cálculo de *Kappa* foi realizado com a fórmula indicada por Fleiss (1981) e em relação ao teste de confiabilidade das variáveis obtivemos um índice de *kappa* geral de 0,91 no Intervalo de 95% de confiança. Segundo Landis e Kock (1977), a partir de 0,8 apresenta uma alta concordância total, o mesmo padrão utilizado por Souza et al. (2011).

Em relação ao teste Índice de Validade de Conteúdo (IVC) obteve-se uma média geral de 91%, o resultado em porcentagem não deve ser inferior a 80%, obtendo um resultado

satisfatório. Os resultados do índice *kappa* e *IVC* encontrados no estudo indicam um índice de confiabilidade “alta”, estabelecendo assim, os fatores contextuais de mensuração.

3.3 Caracterização da cultura organizacional e dos elementos da gestão da qualidade

A caracterização dos critérios da cultura organizacional adotada nesse trabalho seguiu a tipificação da cultura organizacional do modelo Quadro de valores de competências de Cameron e Quinn (1999). Determinando 4 tipos de cultura organizacional, baseando em características de controle versus flexibilidade e ambiente interno versus externo, distinguindo em quatro tipos de cultura organizacionais, são elas: Grupo, Hierárquica, Desenvolvimento e Mercado.

A definição da característica de cada tipo de cultura foi realizada com base na literatura e através dos fatores de mensuração estabelecidos no estudo, com objetivo de estabelecer as características específicas e necessárias para realizar a relação com os elementos da qualidade. O Quadro 02 apresenta as características para cada perfil de cultura organizacional mensuradas através dos fatores contextuais estabelecidos no estudo.

<i>Tipo de cultura organizacional</i>				
<i>Fatores contextuais</i>	Grupo	Desenvolvimento	Hierárquica	Racional
Valores organizacionais	Participação, trabalho em equipe, coesão e senso de família.	Criatividade, empreendedorismo, individualismo e dinamismo.	Ordem, regras e regulamentações, padronização e eficiência.	Competição, alcance dos objetivos, e produtividade.
Estilo de Liderança	Mentor, facilitador, figura paterna.	Empreendedor, inovador, e tomador de risco.	Coordenador, organizador e administrador.	Decisiva, produtiva e orientada para a realização.
Vínculo institucional	Fidelidade, tradição, coesão interpessoal.	Empreendedorismo, flexibilidade e a tomada de risco.	Regras, expectativas claras, políticas e procedimentos.	Objetividade, produtividade e competitividade
Foco estratégico	Recursos humanos desenvolvidos, comprometimento e a moral.	Recursos para inovação.	Estabilidade, previsibilidade e bom funcionamento.	Vantagem competitiva e superioridade no mercado.
Gestão do Capital Humano	Ambiente participativo e de trabalho em equipe.	Incentiva a proeminência e o dinamismo	Ambiente controlado, previsível e tomada de decisão centralizada.	Ambiente individualizado e orientado para a realização e competição

Fonte: Autoria própria

Quadro 02: Caracterização dos tipos de cultura organizacional

A cultura organizacional foi considerada, nesse estudo, como uma variável independente, apoiando-se na premissa temporal de que uma organização tem suas características culturais antes que qualquer iniciativa da qualidade fosse implementada.

Com o levantamento bibliográfico delimitou-se cinco modelos de gestão da qualidade e vinte e um elementos *soft*. Onde 16 variáveis estão presentes em pelo menos um dos modelos levantados e as outras 5 variáveis não foram relacionadas com nenhum modelo, sendo abordada apenas na literatura.

Assim, evitando possíveis contradições ou superposições de conceitos semelhantes, limitou-se nesse trabalho as dimensões do elemento *soft*, àqueles abordados em comum em pelo menos três modelos de gestão da qualidade. Assim, ficou-se restrito aos elementos: Medição de dados da qualidade, gestão de processo, liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e gestão de recursos humanos.

Em relação à análise da literatura para o elemento *Hard*, evidencia-se a existência de diversos elementos passíveis de utilização. Foi utilizada para melhor compreensão e abrangência destes elementos, uma categorização através da categorização realizada por Flynn, Schroeder e Sakakibara (1995), utilizada por Ahire, Golhar e Waller (1996); Naor et al. (2008) e Zu, Robbins e Fredendall (2010), que se baseia na categorização por semelhança de objetivo.

Esta categorização estabelece quatro grupos distintos de elementos *Hard*, são eles, Estabelecimento de Metas (EM); Melhoria Contínua (MC); Medição (MD) e Prevenção de Falhas e Controle (PFC).

Este passo é importante, pois estabelece os elementos que irão compor um sistema de qualidade para a análise e construção da ferramenta e também possibilita a realização da relação propriamente dita.

3.4 Obtenção do modelo teórico de relação entre a cultura organizacional com os elementos da gestão da qualidade

3.4.1 Análise da relação do elemento *Soft* do sistema de gestão da qualidade com as características da cultura organizacional

A análise de relação foi realizada através da conceitualização dos elementos *soft* e da caracterização dos tipos de culturas organizacionais, através dos fatores de mensuração estabelecidos no estudo. O quadro 03 apresenta a relação dos elementos *soft* através dos fatores de mensuração com um tipo de cultura organizacional de acordo com a característica correspondente.

<i>Elemento soft</i>	Fatores de Mensuração				
	Valores dominantes	Liderança	Vínculo institucional	Foco estratégico	Gestão do capital humano
Gestão de Recursos Humanos	Grupo	Grupo	Hierárquica	Grupo	Hierárquica
Planejamento estratégico	Racional	Hierárquica	Racional	Hierárquica	Hierárquica
Foco no cliente	Racional	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Racional	Desenvolvimento
Medição e análise de dados	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Liderança	Hierárquica	Hierárquica	Grupo	Grupo	Grupo
Gestão de processo	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica

Fonte: Autores

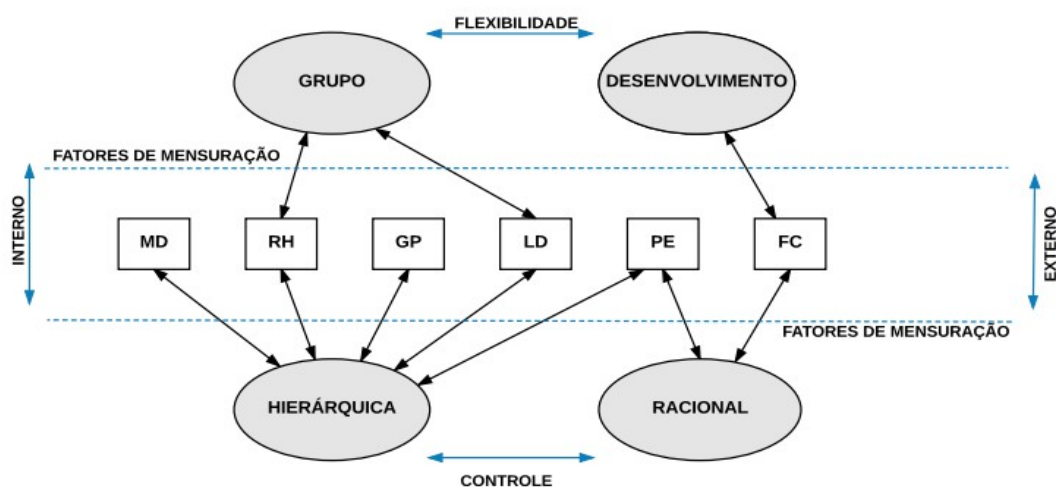
Quadro 03: Análise da relação de cada prática do elemento *soft* através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional

Analisando a relação do elemento *soft* “Gestão de recursos humanos” verificamos que a cultura de Grupo abrange 60% da relação através das variáveis valores dominantes, liderança, e foco estratégico, e os 40% restante foram relacionados com a cultura hierárquica pelas variáveis “vínculo institucional e gestão do capital humano”. A prática “Planejamento estratégico” foi relacionada em 60% com a cultura Hierárquica pelas variáveis liderança, foco estratégico e gestão do capital humano, e relacionada com a Cultura Racional (40%) pelas variáveis valores dominantes e vínculo institucional.

Também verificou-se que os elementos *soft* “Medição e análise de dados” e “Gestão de processo” tem as suas relações exclusivamente com a cultura Hierárquica. A prática “Foco no cliente” apresentou uma relação de 60% através das variáveis liderança, vínculo institucional e gestão do capital humano com a cultura Desenvolvimento, e 40% com a cultura Racional através das variáveis valores dominantes e foco estratégico.

Com essa análise verificamos que o elemento *soft* “Liderança” está relacionada com a cultura hierárquica em 40% pelas variáveis valores dominantes e liderança e relacionada em 60% e com a cultura Grupo pelas variáveis vínculo institucional, foco estratégico e gestão do capital humano.

A figura 01 apresenta o modelo conceitual desenvolvido no estudo da relação entre os tipos de culturas organizacionais com as práticas do elemento *Soft* da gestão da qualidade através das variáveis de mensuração.



Legenda: Medição e análise de dados (MD); Gestão de recursos humanos (RH); Gestão de processo (GP); Liderança (LD); Planejamento estratégico (PE); Foco no cliente (FC) e Resultados de negócios (RN).

Fonte: Autores

Figura 01: Modelo conceitual de relação entre as práticas do elemento *Soft* da gestão da qualidade com os tipos de culturas organizacionais.

Através do modelo verificamos que as culturas Hierárquica e Racional que possuem maior ênfase no controle obtiveram mais ligações com os elementos *soft* do que as demais culturas com ênfase na flexibilidade, o que difere do estudo de Gimenez-espin et al. (2012) onde seu resultados apontam que a melhor cultura para se implantar um sistema de qualidade é a de Desenvolvimento. Porém autores como Cameron (1991); Quinn e Rohrbaugh, (1983)

afirmam que a cultura hierárquica com foco interno e no controle possuem características de gestão mais aptas para atender a demanda do processo.

3.4.2 Análise da relação do elemento *Hard* do sistema de gestão da qualidade com as características da cultura organizacional

A análise de relação foi realizada através da conceitualização dos elementos *Hard* e da caracterização dos tipos de culturas organizacionais, através dos fatores de mensuração estabelecidos no estudo, essa relação é apresentada no quadro 04. Considerar este relacionamento é importante, uma vez que essas técnicas podem afetar várias dimensões do desempenho, como argumentou Handfield et al. (1999) e Gambi et al. (2013). Além disso, o elemento *hard* da gestão da qualidade são elementos mais tangíveis e mensuráveis do que elemento *soft*.

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

Fonte: Autores

Quadro 04: Análise da relação de cada grupo do elemento *hard* através das variáveis de mensuração em sua respectiva cultura organizacional

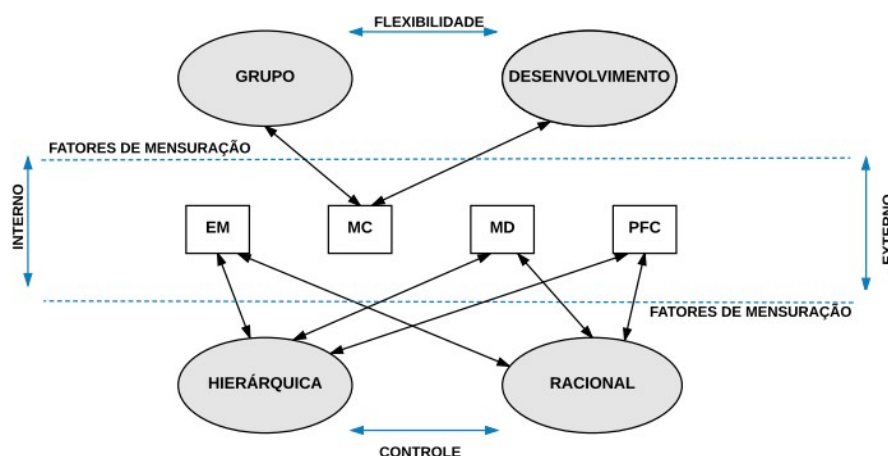
Analisando os resultados verificou-se que os elementos *hard* do grupo estabelecimento de metas (EM) através da variável “Valores dominantes e Foco estratégico” possui características que melhor se assemelham com a cultura Desenvolvimento e Racional, quanto a variável “Liderança e Vínculo institucional” o resultado foi cultura Hierárquica e Racional, quanto a mensuração da relação com a variável “Gestão do capital humano” abordamos a relação com as características da cultura Racional.

Em relação aos elementos *hard* do grupo melhoria contínua (MC) obteve-se uma predominância da cultura Grupo e Desenvolvimento. As características desses elementos se relacionaram com a cultura Grupo por meio de todas as variáveis de mensuração e a cultura de Desenvolvimento apenas não foi mensurada pela variável “Foco estratégico”.

Com o grupo medição (MD) verificamos a dominância da cultura Hierárquica sendo mensurada por todas as variáveis e a predominância também da cultura Racional, não sendo mencionada apenas pela variável “Gestão do capital humano”. A dominância desses dois tipos de cultura também foi verificada no grupo dos elementos *hard* estabelecido como Prevenção de Falhas e Controle (PFC), onde a cultura Hierárquica foi mensurada em todas as variáveis e

a cultura Racional mensurada nas variáveis (Valores dominantes, Liderança e foco estratégico).

A figura 02 ilustra o modelo de relação da cultura organizacional com os grupos do elemento *hard*, e através desse modelo podemos visualizar que a cultura organizacional do tipo Hierárquica e Racional foram relacionadas com três grupos (EM, MD e PFC). A cultura Desenvolvimento foi relacionada com os grupos (EM e MC) e a cultura Grupo apresentou características que melhor se relacionam com as características das técnicas do grupo (MC).



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

Fonte: Autores

Figura 02: Modelo teórico de relação da cultura organizacional com as técnicas do elemento soft da gestão da qualidade.

Verificamos com estes resultados que algumas culturas se relacionam melhor com determinadas técnicas da qualidade. E que as necessidades diferentes no atendimento de gestão dos elementos acarretam a mistura das culturas. Isso pode ser explicado pela falta de foco externo de algumas técnica (GIMENEZ-ESPIN et al. 2012) e também por conta da flexibilidade de algumas culturas (AHIRE et al. 1996; JIMENEZ-JIMENEZ e MARTINEZ, 2009; GIMENEZ-ESPIN et al. 2012).

Com a análise dos resultados da relação entre a cultura organizacional com os elementos *soft* e *hard* da gestão da qualidade verificamos que não existe um tipo de cultura organizacional predominante e que atende todos os elementos *soft* utilizados no estudo, assim como com os grupos do elemento *soft* da gestão da qualidade. O que nos leva a concordar com o autor Gimenez-Espin et al. (2012) e Zu et al. (2010) que em seus estudos verificou-se que para se obter maior sucesso na implementação de um sistema de gestão da qualidade sugerem a criação de uma cultura “Mista”.

Deste modo se obtém um modelo teórico de relação entre os temas, onde apresenta quais características culturais, melhor auxilia na efetividade um determinado elemento da qualidade.

4. CONCLUSÃO

A base literária desta pesquisa apontou a existência de dimensões em ambos os temas que são diretamente relacionadas com a melhoria no desempenho das organizações. Com isso,

levantou-se evidências bibliográficas da relação entre a cultura organizacional com o sistema de gestão da qualidade.

E através desta lacuna delimitaram-se os fatores culturais responsáveis pela relação das características distintas dos tipos de culturas organizacional, com os requisitos específicos necessários para atender efetivamente os elementos de gestão da qualidade.

Mesmo verificando uma dominância da cultura Hierárquica tanto nos elementos *soft e hard* da gestão da qualidade, o estudo não considera os resultados como de classificatório perante os tipos de cultura organizacionais que atendem melhor determinado elemento. Apontamos este o estudo como uma ferramenta necessária para se entender as características de cada elemento, e assim verificar quais são as necessidades relacionadas com aspectos culturais necessários para se obter uma maior efetividade dos elementos.

Dessa forma nota-se com a análise de relação que não existe exclusividade de um tipo de cultura organizacional, tanto para o elemento *soft* quanto para o elemento *hard*. O que nos leva a concordar com a teoria de uma das escolas antagônicas que vê a gestão da qualidade sob uma visão pluralista, considerando a formação de uma cultura organizacional “Mista” para atender a determinada característica dos elementos do sistema de gestão da qualidade. Os principais resultados são baseados na revisão da literatura. No entanto, este artigo apresenta o primeiro estágio de um estudo maior, cuja investigação adicional será realizada utilizando dados empíricos.

Referências

- AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 549-575, 2000.
- ASIF, M.; DE BRUIJN, E.J.; DOUGLAS, A.; FISSCHER, O.A.M. Why quality management programs fail. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.26, n.8, p. 778-794, 2009.
- BEER, M. Why TQM programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation, *Decision Sciences*, v. 34, n. 4, p. 623-642, 2003.
- CAMERON, K. S.; e FREEMAN, S. J. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness”, *Research in Organisational Change and Development*, No. 5, pp. 23-58, 1991.
- CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley. 1999.
- CAMERON, K. S. and QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework, Revised ed., Jossey-Bass, San Fransisco.; 2006.
- CHEN, C. K.; PONCE, E. S.; e JANG, J. Y. An approach on the cultivation of organizational culture toward TQM culture. The 16th QMOD conference, Portoroz, Slovenia; 2013.
- DENISON, D. R. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons; 2000.
- FLEISS, J. Statistical methods for rates and proportions. New York: John Wiley & Sons, 1981.
- FLYNN, B. B.; SCHOEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. A framework for quality management research and associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, v. 11, p. 339-366; 1994.
- FONSECA, L. M. ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. *Quality - Access to Success*. 2015.
- GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013.
- GIMENEZ-ESPIN, J. A.; JIMÉNEZ-JIMÉMEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2012.

- HANDFIELD, R.; JAYARAM, J.; GHOSH, S. An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. *International Journal of Production Research*, v. 37, n. 6, p. 1403-1426; 1999.
- JIMENEZ-JIMENEZ, D.; e MARTINEZ-COSTA, M. The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266–1289, 2009.
- LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. A one way components of variance model for categorical data. *Biometrics*, v. 33, p. 671–679, 1977.
- MAHL, S.; LEE, S. K.; BAKER, G. R.; CRONIN, C. M. G.; STEVENS, B.; YE, X. Y. The Association of Organizational Culture and Quality Improvement Implementation With Neonatal Outcomes in the NICU. *Journal of Pediatric Health Care*. 2015.
- MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v.21, n. 3, p. 302-312; 2001.
- NAOR, M.; GOLDSTEIN, S. M.; LINDERMAN, K. W.; SCHROEDER, R. G. The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, v. 39, n. 4, p. 671-702; 2008.
- QUINN, R. E. e ROHRBAUGH, J. “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis.” *Management Science* 29: 363-377, 1983.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUSA, R.; VOSS, C. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, v. 20, n.1, p. 91-109; 2002.
- SOUZA, C. C.; TOLEDO, A. D.; TADEU, L. F. R.; CHIANCA, T. C. M. Classificação de risco em pronto-socorro: concordância entre um protocolo institucional brasileiro e Manchester. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 19(1); 2011.
- ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, v. 123, p. 86-106, 2010.
- WU, S. J.; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 Issue: 3, pp.263-279. 2011.
- BAIRD, K.; HU, K.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. **International Journal of Operations and Production Management**, v.31, n.7, p. 789-814, 2011.
- ROLDÁN; J. L. LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; LEA, A. G. L. The influence of organizational culture on the Total Quality Management programme performance. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa** V. 18, 2012.
- JAYARAM, J.; AHIRE, S.L. and DREYFUS, P. 'Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects'. **Journal of operations Management**, vol. 28, no. 4,pp. 345-356, 2010.
- WILLAR, D. TRIGUNARSYAH, B. e COFFEY, V. Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), pp. 114133, 2016.
- KAPLAN, C. H.; BRADY, W. P.; DRITZ, C. M.; HOOPER, K. D.; CRAIG, W. M. L.; MARGOLIS, M. F. P. The Influence of Context on Quality Improvement Success in Health Care: A Systematic Review of the Literature. **Multidisciplinary journal of population health and health policy**. Volume88, Issue4. 2010.
- FU, S. L.; CHOU, S. Y.; CHEN, C. K & WANG, C. W. Assessment and cultivation of total quality management organizational culture – an empirical investigation. **Total Quality Management & Business Excellence**, volume 26, 2015.
- PAGANI, R. N. KOVALESKI, J. L. RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, v. 105, p. 2109– 2135, 2015.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo, 1991.