

# A influência de programas de qualidade na cultura organizacional de empresas de prestação de serviços de São Paulo

***The influence of quality programs in organizational culture of business service of São Paulo***

Valmir Alves Ventura<sup>1</sup>

Vera Lúcia da Silva Ventura<sup>2</sup>

## Resumo

A presente pesquisa pretende identificar indícios de mudanças na cultura organizacional advindas da implantação de programas de qualidade. Para delineamento teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre programas de qualidade, realidade das empresas de serviços e cultura organizacional. Realizou-se uma pesquisa de campo em 37 empresas de prestação de serviços de São Paulo, por meio de questionário semi-estruturado e os dados apurados foram analisados utilizando-se o sistema SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), tendo a significância medida pelo teste qui-quadrado. Pelas análises dos dados, é possível revelar que as mudanças, objetivando a melhoria contínua, evidenciam a definição de uma nova cultura organizacional, que passa a ser moldada em função do alinhamento de metas de desempenho a objetivos definidos a todos na organização, com a preocupação de definir o perfil dos novos funcionários e de integrá-los ao novo ambiente, bem como de manter o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários de forma a focar o atendimento dos requisitos constantes nos padrões de qualidade exigidos pelo mercado competitivo, sendo essencial aprimorar a comunicação das novas políticas da empresa, conscientizando a todos os envolvidos quanto à importância da postura mais cuidadosa e coerente voltada a maior preocupação com os padrões e com resultados sustentáveis.

**Palavras-chave:** Programas de qualidade; empresas de serviços; cultura organizacional.

## Abstract

This research aims to identify evidence of change in organizational culture arising from the implementation of quality programs. To design a survey was conducted theoretical literature on quality programs, the reality of business services and organizational culture. We performed a field survey in 37 enterprises providing services in São Paulo, through semi-structured questionnaire and the findings were analyzed using the SPSS system (*Statistical Package for Social Science*), and the significance measure by chi-square. For analyzing the data can reveal that changes, aiming at continuous improvement, demonstrate the development of a new organizational culture, which is now shaped depending on the alignment of performance goals to set goals to everyone in the organization, taking care to define the profile of new employees and integrate them into the new environment, and to maintain the continuous improvement of employees in order to focus the attention from the requirements of quality standards required by the competitive market, it is essential to improve the communication of new

1 Graduado em Administração pela Universidade São Judas Tadeu, atualmente é Mestrando em Administração pela Universidade Nove de Julho.

2 Professora da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, Brasil. Possui mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Brasil. Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, Brasil.

policies the company, educating everyone involved about the importance of more careful and consistent stance facing the biggest concern with the standards and sustainable results.

**Key words:** Quality; service; organizational culture.

## Introdução

As organizações brasileiras vêm enfrentando um clima constante de mudanças nos negócios e, cada vez mais, deparam-se com a necessidade de buscar modelos flexíveis que possibilitem contínuas readaptações dos seus recursos, processos e estrutura no sentido de manterem-se mais competitivas.

Muitas empresas estão se reestruturando devido aos novos desafios e aquelas que não se adaptam podem enfrentar sérios problemas que podem prejudicar, principalmente, a sua sobrevivência no mercado empresarial. Esta realidade é apontada pelo grande índice de mortalidade de empresas constatado pelos dados do SEBRAE – SP (2008) que revelam que 62% das novas empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade.

A mudança de vários fatores ocorre para que haja o amadurecimento das organizações e pesquisas demonstram que as mudanças não são simples de se operacionalizar. Além disso, embora uma grande corrente de estudos apresente a importância da revisão dos aspectos culturais nas organizações, muitas das iniciativas em mudanças organizacionais fracassam.

Para Fleury (1993), algumas mudanças podem ser apenas aparentes para manter a cultura da organização e somente o envolvimento de pessoas comprometidas e recursos bem apropriados não garantem a eficácia dessas mudanças.

Alguns fatores podem fortalecer a efetivação das mudanças organizacionais, mas a mudança torna-se mais evidente quando ocorrem novas implantações, novos processos e novas estratégias.

Podemos considerar que um dos fatores é a adoção de programas de qualidade e produtividade, pois segundo Fleury (1993), tais programas levam ao desenvolvimento gradual de uma “cultura da qualidade” gerando mudanças nos padrões culturais

e nas relações de poder da empresa em relação aos padrões anteriores.

Observando a citação de Smith (2003), que alerta para o fato de que de 10% a 32% dos projetos com objetivo de mudanças em cultura têm sucesso, percebe-se a possibilidade de influência de novos programas na cultura organizacional, despertando a importância de ampliar estas discussões.

Como destacado no referencial teórico, vários autores ressaltam a importância da liderança na consecução dos objetivos organizacionais e que o perfil cultural dos executivos podem diferenciar de acordo com a regionalidade, destacando-se os executivos de São Paulo como mais individualistas e que podem influenciar a cultura organizacional de tal forma que dificulte a implantação de novos programas de qualidade, haja vista que esses programas exigem uma cultura de ações em equipe com foco na melhoria contínua.

Dessa forma, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: De que forma a implantação de programas de qualidade influencia a Cultura Organizacional de empresas de serviços de São Paulo?

## Referencial teórico

### Programas de qualidade

A redução do mercado interno advinda da crise econômica brasileira, principalmente nos anos 80, fez com que os empresários brasileiros sentissem as pressões internacionais, passando, então, a se preocuparem com a obediência a novos padrões de qualidade (MODIA, 2004).

Este novo cenário passou a apresentar o aumento da competitividade entre as organizações que, por conta disso, perceberam as pressões por parte da sociedade no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, exigindo uma postura mais responsável perante os clientes e a

sociedade. Dessa forma, destaca Camargo Júnior (2005), não há escolhas para as empresas que, diante deste cenário, devem trabalhar com qualidade como uma condição obrigatória, passando a atuar com maior atenção aos detalhes e à conformidade com as normas e regras.

Oakland (1994) define qualidade como “conformidade com os requisitos”, desde que as necessidades dos clientes, dos fornecedores e dos processos sejam especificadas. Para o autor, qualidade é uma das mais importantes armas competitivas, se comparada com a confiabilidade, entrega e preço que são os itens que, juntamente com a qualidade, constroem a reputação da organização e, portanto, o gerenciamento da qualidade pode ser utilizado para melhorar essa reputação.

Prada et al. (1999) identificaram em sua pesquisa — que analisa as práticas organizacionais no contexto da qualidade — que a busca de certificação para qualidade potencializa e consolida políticas e ações de gestão de pessoas, pois caracteriza um cenário que necessita do envolvimento de todos da organização, tendo em vista o foco na competitividade.

Em um complexo trabalho de incorporação e efetivação de novos processos, deve-se considerar a necessidade de mudanças comportamentais e, portanto de um trabalho de conscientização das pessoas e de estabelecimento de novos padrões culturais que permeiam todos os níveis da organização. (PRADA et al. 1999)

Santos et al (1997) observam que algumas práticas podem colaborar para o sucesso de programas de qualidade na busca por vantagens competitivas. Para isso, torna-se fundamental a adoção de algumas ações estratégicas, como: criação de ambiente propício à mudança e aprendizagem organizacional, gestão da cultura organizacional e constituição e fortalecimento do trabalho em equipe; exigindo, assim, que os profissionais tenham uma compreensão aprofundada dos negócios, proporcionando um clima de permanente renovação organizacional, objetivando uma visão global dos processos de trabalho e gerando, portanto,

mudanças comportamentais e consecução dos resultados.

Tolovi (1994) destaca a importância do envolvimento da alta direção, alegando que os programas de qualidade das organizações muitas vezes falham pela ansiedade dos administradores por resultados, pelo desinteresse do nível gerencial, pelo planejamento inadequado e pela falta de preocupação da empresa com treinamento, recompensa e motivação dos funcionários.

Observa, ainda, que os principais executivos, ou donos, das organizações que se interessam por qualidade, na verdade, estão mais interessados com o modismo do que com as verdadeiras implicações e conseqüências de um programa de qualidade. Complementa suas idéias afirmando que alguns não se dão conta de que estão lidando com comportamento, pessoas, interesses pessoais e com equilíbrios de poder. (TOLIVI, 1994).

Dentre os estudos sobre qualidade em empresas brasileiras, a pesquisa de Fleury (1993), diferencia, pela visão de Zarifian (1992), as empresas qualificadas das empresas qualificantes, afirmando que as empresas brasileiras, quando adotam programas de qualidade percorrem um caminho em direção a modelos rígidos de organizações, com baixo potencial de evolução e de difícil resposta às mudanças, quando o ideal seria encontrar uma identidade de uma organização qualificante, com consciência das mudanças e em busca de aperfeiçoamento constante.

## **Empresas de serviços**

O termo serviço designa vários fenômenos com diferentes significados e é definido por Grönroos (1995) como uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que acontece durante as interações entre clientes e empresa. Já Kotler (1998) reforça a intangibilidade da natureza e afirma que a prestação de serviços não resulta na propriedade de nada para o cliente.

As empresas prestadoras de serviços possuem bens que podem ou não ser oferecidos aos seus clientes. Algumas empresas utilizam materiais que são consumidos no processo de prestação de

serviços como, por exemplo, material de limpeza, peças para manutenção, combustível para locomoção, entre outros, embora não façam parte do pacote oferecido ao cliente. Já outros serviços se diferenciam por incluírem bens em seus pacotes oferecidos aos clientes.

Como afirma Ramaswamy (1996), o cliente não faz distinção entre aspectos relacionados a bens ou serviços de uma empresa, mas é o pacote oferecido que determina a sua satisfação.

O setor de serviços se diferencia de outros setores, pois possui características específicas bem distintas, geralmente não está baseado na produtividade em escala e exige alto grau de personalização, além de se tratar de um sistema que interage diretamente com os clientes.

Essas características devem ser consideradas para uma gestão da capacidade e demanda eficiente. Vários autores apresentam o seu próprio conjunto de características, dentre eles Kotler (1998), Giansi e Corrêa (1994), Grönroos (1995).

Seguindo as abordagens desses autores, pode-se considerar que os serviços são considerados intangíveis, pois não podem ser tocados ou possuídos como os bens manufaturados. O cliente não pode ver, sentir ou testar seu desempenho antes da compra, pode somente avaliar, subjetivamente, o resultado da sua vivência.

Além disso, o grau de contato do cliente com a empresa é maior do que na produção de bens, pois é o cliente que dá início ao processo de produção do serviço, podendo não somente fazê-lo passivamente, como também ser seu co-produtor.

Em outra abordagem, os autores destacam a produção e consumo simultâneos, pois os serviços são criados e entregues no mesmo instante, decorrendo que o seu controle de qualidade deve obrigatoriamente acontecer durante o processo. A indústria de manufatura faz inspeções por lotes amostrais e todo o seu planejamento e controle produtivo são separados do meio externo, podendo com isso detectar prematuramente qualquer problema no sistema. Ao contrário, em serviços, todo o impacto da variação da demanda é transmitido ao

sistema e as falhas no processo são imediatamente percebidas pelo consumidor.

Outro fator importante é a variabilidade, tendo em vista que não há como garantir a reprodução de um serviço, pois, muitas vezes, são entregues em ambientes distintos. Os serviços podem ser prestados na própria empresa, em campo, ou no local em que o cliente desejar, alterando os recursos para este atendimento, além da variação do grau de necessidades, ou na percepção do cliente em relação ao serviço prestado.

Tais características influenciam diretamente todas as ações de gestão nas empresas prestadoras de serviços e é comum na literatura de serviços, usar a expressão “operações de serviços” ao invés de “produção de serviços”.

Outro conceito relevante é o de “linha de visibilidade”, que define a linha de separação entre as áreas de suporte, que não são visíveis para o cliente, e a área de atendimento, cujo cliente tem contato. (GRÖNROOS, 1995).

Principalmente após a década de 1980, não por acaso, aumentou o interesse dos pesquisadores no estudo de temas diversos, como sobre qualidade, cultura e serviços. Essa simultaneidade ocorreu devido ao crescimento da oferta de serviços, inclusive por indústrias, como forma de agregar valor ao seu produto, melhorando o seu “pacote” ofertado ao cliente, visando sua satisfação e fidelização (RAMASWAMY, 1996).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) sintetizando o pensamento de vários autores (LOOMIS, 1984; MINTZBERG, 1989; SCHWARTZ; DAVIS, 1981; HOY et al, 1991) têm consenso ao afirmarem que a cultura é um fator decisivo na escolha do cliente por uma empresa em detrimento de outra, porque a cultura subjacente ajuda a determinar o valor que os clientes atribuem ao serviço, haja vista que os serviços têm como característica a intangibilidade e a variabilidade.

Os autores ainda ressaltam que qualidade em serviços é um tema complexo e para facilitar a compreensão foram definidas cinco dimensões: confiabilidade, que é definida como a capacidade da empresa prestar o serviço com confiança e

exatidão. A segunda dimensão é responsabilidade, que é a disposição em fornecer o serviço prontamente e auxiliar os clientes. A terceira dimensão é a segurança, entendida como a segurança e cortesia transmitida pelos funcionários. Na quarta dimensão a empatia, que é definida como transmitir interesse e atenção personalizada. Na quinta e última dimensão os aspectos tangíveis, que se refere a aparência das instalações, equipamentos pessoal e materiais. Essas dimensões são utilizadas para se verificar as falhas na qualidade da prestação de serviços, melhorar a percepção dos clientes e tornar a organização uma empresa de serviços de classe mundial.

## Cultura organizacional

A discussão teórica sobre o tema cultura organizacional surgiu a partir de 1979 e vem sendo usado como sinônimo de estrutura ou estratégia, não havendo uma definição única sobre este constructo, porém há um consenso de que cultura organizacional é definida por conceitos antropológicos com sendo um constructo social, leve e difícil de mudar (HOFSTEDE et al. 1990).

Os problemas de adaptação externa e sobrevivência definem a capacidade do grupo de adaptação ao ambiente, que pode variar devido elementos como circunstâncias naturais, clima, variação econômica e mudanças políticas. A suposição básica da cultura vai ao encontro da formulação da missão central, metas, meios, critérios e estratégias reativas (HATCH, 1993). Por outro lado, segundo a autora, os problemas internos de integração são consequência natural da adaptação ao ambiente, o grupo deve ser capaz de gerenciar-se e reconhecer-se como um grupo e integrar-se para encontrar soluções. Estes problemas internos podem ser linguagem comum, limites, poder e status, intimidade, recompensas e punições, e ideologias.

No ambiente organizacional, a influência da cultura nacional, dimensionada por Hofstede (1983 e 1984), sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão e práticas gerenciais importados, que frequentemente são

implementados em organizações brasileiras, trazidos por organizações multinacionais.

Sendo esses modelos e práticas gerenciais concebidos em suas culturas natais muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os padrões brasileiros o que traz significativas mudanças nas organizações além de transformar os valores dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações.

Segundo Freitas (1997), muitos desses modelos e práticas gerenciais, podem fracassar justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos da cultura nacional o que evidencia que o sucesso empresarial depende muito mais das mudanças em atitudes e percepções dos indivíduos envolvidos do que das mudanças nas estruturas organizacionais, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle ou formas de comunicação interna.

Na institucionalização de uma nova cultura organizacional, deve-se considerar a importância do entendimento de que a cultura, em qualquer aspecto, passa por um processo de aprendizado, transmissão e partilhamento de forma que os agentes sociais envolvidos adquirem os códigos coletivos e a partir de então os internalizam, submetendo-se a um processo de adaptação social. (SROUR, 1998, 167-176).

Davel e Vergara (2005), em estudo sobre os desafios relacionais nas práticas de gestão, ao citarem Zangari e Cavaleri (1996), corroboram com a afirmação de que as “empresas podem ser entendidas com maior profundidade quando caracterizadas em termos de padrões de relacionamentos desencadeados por ciclos lineares de estratégia e resultados”, e também ao citarem Weick (1979) com sua proposição de que muitos estudos se preocupam com o “*organizing*” (processo de organização) em vez da *organization* (entidade acabada)”, estudos estes ratificados por Lima (2007).

Por outro lado, é importante destacar a necessidade do entendimento das relações sociais, como o compartilhamento de signos, de valores e de interpretações para fornecer informações e conceitos

que tornem a prática organizacional brasileira mais inteligível. (MOTTA e CALDAS, 1997)

Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de se desenvolver estudos que proponham novas teorias e conceitos no âmbito dos estudos organizacionais de acordo com as particularidades brasileiras, pois conforme afirma Schein (1984) a chave para a excelência organizacional é entender como a cultura é aprendida, ensinada e mudada. E essa concepção deve abranger a própria cultura do Brasil.

Algumas pesquisas revelam um pouco da cultura das empresas do Brasil, dentre elas pode-se citar Wood et al. (2002) que identificaram que as pessoas nas organizações brasileiras não demonstram muito interesse em participar do processo decisório ou em assumir responsabilidades ou autonomia, apresentando muita acomodação a um *status quo*, caracterizando uma cultura com alta distância do poder, referenciado por Hofstede (1984).

Wood et al. (2002) ainda apontam, em suas pesquisas, que o Brasil apresenta alto nível de preocupação com o futuro, porém muito estresse no trabalho, fortes resistências às mudanças e medo do fracasso nos negócios, o que nos permite compreender que as relações pessoais e os processos de trabalho, no Brasil, ainda são definidos pelas estruturas burocráticas, pelas tradições, pelas normas e pelas leis.

Além disso, pode-se verificar a contradição em termos culturais e de relações de trabalho no Brasil, pois ao mesmo tempo em que é considerado um país com alto grau de coletividade, é destacado pelos autores, a dependência moral dos empregados em relação à empresa, a excessiva preocupação dos dirigentes com a regularidade e a conformidade e o pouco estímulo a iniciativas inovadoras e valorização de processos decisórios grupais. Muito embora, seja evidenciado que a característica do coletivismo dos brasileiros, leva os profissionais, independente do nível, a considerar, normalmente, o objetivo do grupo ou da empresa como seu próprio objetivo. (WOOD et al. 2002)

Ao discutir-se a cultura brasileira, vale repensar a influência das diferenças culturais de cada região na administração dos negócios brasileiros. Nos estudos de Tanure (2002), concluiu-se que São Paulo, estado mais rico do Brasil e centro dos negócios do país, abriga profissionais mais preocupados com as suas carreiras do que com os relacionamentos e com os times o que pode influenciar a cultura organizacional. Além disso, são os profissionais mais individualistas, competitivos e ambiciosos do país, embora apresentem uma relação com o poder mais igualitária e democrática do que os executivos de outras regiões do país e, por estarem habituados a frequentes mudanças, sabem lidar melhor com as incertezas. (TANURE,2002).

Porém, há que se considerar que as mudanças ocorrem em todo o universo e o Brasil, assim como outras grandes potências, demonstra o firme objetivo de aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência. Segundo Casado (2002), para lidar com os desafios do crescimento e da perpetuação, as organizações percebem a necessidade de mudar seus modelos de gestão para o trabalho em times, que compartilham valores, buscam resultados comuns e demonstram alto grau de comprometimento com a qualidade.

A mesma visão é defendida por Fischer (2002) ao afirmar que a cultura organizacional é fundamentada na valorização do ser humano e na geração do conhecimento organizacional advindo da relação entre a empresa, o conhecimento e as pessoas e que, sendo assim, a transformação de uma organização somente é possível com o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

Nesse sentido, Certo (2003) alerta para a importância de discutir a cultura organizacional no gerenciamento dos membros da organização como um grupo único, haja vista que a cultura organizacional guia o comportamento de todos dentro de uma organização e pode guiar ao sucesso organizacional, se for adequadamente gerenciada. O autor ainda destaca que, em geral, a cultura organizacional é influenciada pela alta gerência e outros líderes.

Considerando tal influência e tendo em vista que a cultura organizacional é fundamental nos processos de mudanças da empresa, as organizações precisam se preocupar, também, com a atuação gerencial como um todo, como afirmam Carvalho e Serafim (2004), para garantir o sucesso dos novos programas, inclusive de melhoria da qualidade, com o papel de analisar o desempenho individual e coletivo em função dos resultados esperados, controlar a execução dos processos, promover programas de treinamento e reciclagem considerando os desafios impostos pelo programa e comunicando as novas políticas adotadas pela empresa.

Com a adoção de novos programas nas organizações, os gestores passam a quebrar os paradigmas da estabilidade e a lidar com os paradigmas de transformação, que, segundo Fischer (2002), pressupõe que as organizações devam ser direcionadas com foco no aperfeiçoamento contínuo e não na estabilidade das normas, padrões e regras e que o gestor deve assumir o papel de facilitador visando ao desenvolvimento permanente, aderindo à mobilização das informações e do conhecimento, descentralizando e ampliando a participação e o intercâmbio, além de coordenar as ações específicas das mudanças para assegurar a integração dos objetivos.

## Método

A presente pesquisa pode ser classificada como de tipo *survey* – descritiva, por meio de pesquisa de campo e, como participantes da pesquisa, definiu-se empresas de prestação de serviços de São Paulo.

Do universo das empresas de prestação de serviços de São Paulo, a amostra foi composta pelas empresas que adotaram um programa de qualidade e possuem algum tipo de certificação, sendo o questionário respondido por alguns profissionais de cada empresa, das áreas de qualidade e recursos humanos.

Foi utilizado, como instrumento de pesquisa, um questionário elaborado e validado por especialistas e o conteúdo do instrumento foi

formulado considerando a análise conceitual e os objetivos da pesquisa.

Foram atribuídas, na presente pesquisa, como variáveis de estratificação o porte da empresa, tendo como indicadores o número de funcionários, segundo a classificação por porte das empresas de serviços do SEBRAE/IBGE: Pequena empresa: de 10 a 49 pessoas ocupadas; Média empresa: de 50 a 99 pessoas ocupadas; Grande empresa: acima de 99 pessoas ocupadas; além das variáveis extraídas do referencial teórico.

Todas as variáveis, com exceção das variáveis de estratificação, seguem o formato da escala Likert com cinco posições de discordância/concordância. As posições da escala foram definidas de 1 para “nunca teve”, 2 para “teve antes da implantação do programa de qualidade”, 3 para “passou a ter após o início dos programas de qualidade nas demais empresas”, 4 para “passou a ter após a implantação do programa” e 5 para “sempre teve”.

Foram feitos contatos telefônicos e enviado o questionário via correio eletrônico, tendo sido realizado um *follow-up* contatando as empresas semanalmente, reforçando a importância da participação. Dessas empresas, 37 aceitaram participar da pesquisa e devolveram o questionário respondido.

Os dados coletados foram digitados e processados em planilhas, utilizando os programas do software Windows da Microsoft (Pacote Office – Excel e Access) e analisados com a ajuda do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) que viabiliza a realização de várias análises e testes estatísticos.

Para determinar se as características das empresas influenciam as variáveis pesquisadas, foi utilizado o teste estatístico Qui-Quadrado, que, segundo Siegel e Castellan Jr. (2006) pode ser utilizado como técnica de aderência para verificar se existe uma diferença significativa entre os números de respostas e o número esperado; considerando nível de significância menor que 0,05.

Dessa forma, puderam-se verificar quais variáveis apresentaram maior grau de significância e, então, estabelecer, com maior confiabilidade, as

relações existentes entre as variáveis e as mudanças investigadas nesta pesquisa.

## **Resultados e considerações finais**

Analisando as características das empresas participantes da pesquisa, 10 delas (27%) são de pequeno porte; 9 são de médio porte (24%) e 18 são de grande porte (49%) e todas elas possuem o selo de qualidade ISO9000.

Com relação às mudanças na Cultura Organizacional observadas a partir da implantação do programa de qualidade, os resultados da pesquisa demonstram que 50% das empresas participantes apresentaram mudanças em aspectos culturais após a implantação. Dessas, 55,3% são empresas de grande porte, 12,5% de médio porte e 34,2% de pequeno porte. O que revela que existe correlação entre a característica (porte) da empresa e a intensificação das mudanças nos aspectos culturais.

Após a análise dos resultados, é possível concluir que as empresas paulistas de serviços, que adotam programas de qualidade, acima de tudo passam a atuar de forma estratégica, sabem onde querem chegar e definem para tanto o perfil dos colaboradores que necessitam; revelando que as mudanças nestes aspectos, objetivando competitividade pela melhoria contínua, justificam e evidenciam a definição de uma nova cultura organizacional.

Comparando os resultados apurados nesta pesquisa com outras pesquisas que foram desenvolvidas na mesma intenção, pode-se notar que os programas de qualidade continuam sendo responsáveis por grande parte das mudanças que ocorrem nas empresas, principalmente na cultura, pois esses incluem, obrigatoriamente, novos valores em seu ambiente organizacional.

Referenciando Fleury (1993) pode-se definir como “cultura da qualidade”, uma vez que a ideia de mudança, advinda destes programas, “constitui pressuposto básico de sua identidade cultural” quando as empresas tem a capacidade de absorver os novos conceitos.

Foram apontados no estudo da autora, que na implantação de programas de qualidade novos valores são incorporados, porém a pesquisa caracteriza as empresas brasileiras como qualificadas e na presente pesquisa já se observam traços de organizações qualificantes, principalmente, quando percebem-se as mudanças no que diz respeito à transparência nos objetivos e nas estratégias organizacionais, que passam a ser conhecidos por todos os níveis da organização, o que antes era um conhecimento predominantemente da alta cúpula.

Outra mudança significativa, que aponta para esta direção, é a introdução da valorização da co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias, quando os empregados passam a conhecer os seus objetivos, sendo preparados para assumir as responsabilidades e exercer suas funções de acordo com as novas normas e novos procedimentos, revelando a adoção de um modelo de gestão mais atuante e uma cultura mais voltada à acompanhar as mudanças após a implantação de programas de qualidade.

Ao se apurar que grande parte das empresas passou a valorizar o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, conclui-se que existe a consciência, nestas empresas, de que a qualidade não trata-se de um produto pronto que se implanta em uma empresa e garante a sua permanência no mercado, mas sim de um processo contínuo e que necessita de constantes revisões, considerando que a consciência da qualidade somente existe na organização quando os integrantes atuam com o foco na melhoria contínua.

Outro ponto destacado na pesquisa foi a melhoria da comunicação das novas políticas da empresa, o que, na visão de Carvalho e Serafim (2004) é um fator primordial para o sucesso da implantação do programa, portanto coerente com os resultados da pesquisa. Além disso Fleury (1993) já indicava, como resultados de suas pesquisas sobre a mudanças organizacionais provocadas pela introdução de programas de qualidade e produtividade em empresas brasileiras, que a comunicação interna é um ponto que passa a ser valorizado pela gestão das empresas, principalmente

para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas estabelecidas.

Por outro lado, percebe-se a relevância da atuação do líder nas cobranças excessivas quanto à disciplina dos funcionários, demonstrando que a partir de um novo programa ligado à melhoria da qualidade, as empresas de serviços tendem a criar uma cultura mais voltada ao controle e obediência às normas e padrões, o que corrobora com a percepção de Camargo Júnior (2005), ao afirmar que as empresas, com a implantação de um programa de qualidade, devem se preocupar mais com as normas e regras, como condição obrigatória, embora, na visão de Fischer (2002), os gestores deveriam transformar os paradigmas de estabilidade em paradigmas de transformação, direcionando as organizações com foco no aperfeiçoamento contínuo e não na estabilidade das normas, padrões e regras assumindo o papel de facilitador, descentralizando e ampliando a participação e o intercâmbio e coordenando as ações específicas das mudanças para assegurar a integração e a consecução dos objetivos.

Sendo assim, pode-se concluir que, após a implantação de um programa de qualidade, as empresas de serviços tendem a alinhar suas metas de desempenho aos seus objetivos que passam a ser definidos a todos na organização, preocupando-se mais com o perfil dos funcionários

em suas contratações, integrando-os ao novo ambiente, bem como com o seu aperfeiçoamento contínuo, corroborando com as afirmações dos autores pesquisados que são unânimes ao afirmar a importância do envolvimento de todos na organização, bem como do desenvolvimento constante dos funcionários de forma a atender os requisitos dos padrões de qualidade impostos pelo mercado.

Assim, evidencia-se a alteração de padrões culturais quando novos valores são incorporados aos anteriores, exigindo a determinação, principalmente dos dirigentes, em destruir antigos símbolos em função de uma necessidade instituída pelo ambiente externo, de forma a preservar a integridade da organização, bem como incrementar o seu potencial de competitividade, especialmente em empresas de serviços, caracterizadas pela intangibilidade e variabilidade, pois carregam em sua identidade a importância que os clientes atribuem à qualidade, tornando-se, portanto, seu principal diferencial.

Considerando todas as conclusões apresentadas e a importância de ampliar estes estudos, a presente pesquisa abre espaço para novas investigações a cerca da atuação das organizações brasileiras, comparando as diferenças regionais em nível de gestão, e das mudanças culturais advindas de novos conceitos e novos programas de forma a complementar tais conclusões.

## Referências

CAMARGO JUNIOR, B. D. S. **Mudança organizacional em sistemas de gerenciamento da qualidade certificados conforme ISO 9001-2000: uma visão dos funcionários.** Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 2005.

CARVALHO, A. V., SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson, v.2, 2004.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002 p. 235-246

CERTO, S. C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Desafios Relacionais nas Práticas de Gestão e de Organização. **RAE – Revista de Administração e Economia.** São Paulo. Jan/Mar. p.10-13, 2005.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização,** São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

- FLEURY, M.T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Mar/Abr/1993, p. 26-34.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. EAESP/FGV. In MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P - organizadores. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- HATCH, M. (1993). The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, 18, 657-693.
- HOFSTEDE, G. The Cultural Relativity of Organization Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**, Vol. 14. No. 2. Special Issue on Cross Cultural Management. (Autumn, 1983). p. 75-89.
- \_\_\_\_\_. **Culture's consequence: International Differences in Work-related Values**. London: Sage Publications, 1984.
- LIMA, E. O. **A Formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar?** - Texto de base da palestra de mesmo título apresentada pelo autor no evento "Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC" Promoção: SEBRAE Nacional - Brasília, de 30/set. a 03/out. de 2001.
- \_\_\_\_\_. Visão Compartilhada, Equipes de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um estudo Multicaso e Internacional. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86 - 100, outubro/dezembro 2007.
- MODIA, E. C. Uma visão sociológica dos Programas de Qualidade. In: OLIVEIRA, O. J. (Coord.). **Gestão da Qualidade Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 137-145.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil – cap.1. In. MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P - organizadores. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- SCHEIN, E. H. Coming a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Winter, 1984. p.3-10
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Disponível em: < [http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/empresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/empresas.asp)>. Acesso em 20.08.2009.
- SIEGEL, S., CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006
- SMITH, M. Changing an organisation's culture: correlates of success and failure, **Leadership & Organization Development Journal**, 2003. Vol. 24 Nos 5/6, pp. 249-61.
- SROUR, R. H. **Poder, Cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1998.
- TANURE, B. Como as diferenças culturais no país influenciam a forma de fazer negócio. **Jornal Valor Econômico**, Dez/2002.
- TOLOVI JR., J. Por que os Programas de Qualidade Falham? **RAE – FGV** 1994. v.34, n.6, p-6-11.
- WOOD JR, T., AIDAR M. M., BRISOLA, A. B., MOTTA, F. C. P. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr. T. (Coord.). **Mudança organizacional**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 34-58.
- ZHENG, W.; QU, Q.; YANG, B. Toward a Theory of Organizational Cultural Evolution. **Human Resource Development Review**, 2009; 8; 151. Disponível em: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/2/151>