

# **DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL: Uma análise dos impactos culturais e organizacionais na busca pela excelência em gestão da qualidade de uma indústria de colchões <sup>1</sup>,**

**Roberta Kelly Silva de Melo<sup>2</sup>,  
Allen da Costa Araújo <sup>3</sup>,**

**RESUMO:** O presente trabalho objetiva analisar os desafios enfrentados durante a implantação da norma ISO 9001 em uma indústria de colchões, bem como, mostrar alguns aspectos referentes à cultura organizacional. Ao analisar o crescimento econômico brasileiro, impulsionado pela globalização e a alta competitividade, a adoção de normas e processos estruturados dentro de organizações e indústrias tem se mostrado como uma das mais importantes forças impulsionadoras do avanço da Gestão da Qualidade. A pesquisa foi de natureza exploratória e utilizou-se o método qualitativo, com questionários aplicados aos colaboradores da indústria foco do estudo. Os respondentes foram escolhidos por atuarem dentro da indústria, no setor que realiza os principais processos de fabricação do produto, o que possibilita compreender como se dá a gestão e implementação de normas e sistemas pela visão dos próprios funcionários. A empresa possui uma cultura organizacional predominantemente aberta à mudança, que valoriza a melhoria contínua e a qualidade como pilares. No entanto, também foram identificados desafios relevantes, que serão explorados dentro desta pesquisa. A partir disso, questiona-se: quais os desafios da execução da norma ISO 9001 na cultura organizacional de uma indústria de colchões?

**Palavras-Chave:** ISO 9001; Cultura Organizacional; Sistema de Gestão da Qualidade;

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the challenges faced during the implementation of the ISO 9001 standard in a mattress manufacturing company, as well as to highlight certain aspects related to organizational culture. By examining Brazil's economy growth, driven by globalization and high competitiveness, the adoption of structured standards and processes within organizations and industries has proven to be one of the key driving forces behind the advancement of Quality Management. The research was exploratory in nature and employed a qualitative method, using questionnaires conducted with the company's employees. Respondents were selected based on their work roles within the company, specifically in the department responsible for the main stages of the product's manufacturing process, allowing for a deeper understanding of how management and implementation of standards and systems are perceived from the employees' perspective. The company exhibits an organizational culture that is predominantly open to change, with continuous improvement and quality as its core values. Nevertheless, significant challenges were also identified, which will be explored throughout this research. From this context, arises the central question: what are the challenges involved in implementing the ISO 9001 standard within the organizational culture of a mattress industry?

**Keywords:** ISO 9001; Organizational Culture; Quality Management System;

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Administração. E-mail: [robertamelo@aluno.uespi.br](mailto:robertamelo@aluno.uespi.br)

<sup>3</sup> Professor Orientador. E-mail: [allencosta@ccsa.uespi.br](mailto:allencosta@ccsa.uespi.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da concorrência e as crescentes exigências dos consumidores, a busca por qualidade foi estabelecida como um aspecto estratégico para as empresas, em especial na indústria. A globalização dos mercados e os avanços da tecnologia impulsionaram os consumidores a desejarem produtos com maior desempenho, durabilidade e segurança (Ananias et al., 2019).

A norma ISO 9001, reconhecida mundialmente, fornece diretrizes para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), garantindo a padronização de processos, a satisfação do cliente e o aprimoramento constante, visto que a sua implementação é um diferencial competitivo, um jeito de inovar no mercado. Apesar disso, sua implantação exige mudanças importantes, indo além dos aspectos técnicos ou de documentação, precisando de uma alteração cultural completa, o que as vezes é complicado (Carpinetti; Gerolamo, 2016).

Na indústria, adotar a ISO 9001 impulsiona uma abordagem centrada em processos, métricas e acompanhamento. Isso pode provocar atritos com métodos já consolidados e valores culturais que relutam em mudar. Para implementar a certificação com sucesso, a organização precisa incorporar os princípios de qualidade em sua cultura, incentivando o engajamento dos funcionários e a reformulação de costumes e rotinas diárias (Diógenes et al., 2019).

O mercado de colchões é caracterizado pela junção de métodos industriais convencionais e uma demanda crescente por qualidade, conforto e segurança. Este setor é super competitivo, com a padronização dos produtos e a confiabilidade dos processos sendo fundamentais para fortalecer a marca e prender o cliente. Por isso, a certificação é ferramenta crucial para garantir a produção consistente e aumentar o nível de desempenho do setor (Hammes et al., 2018).

Entretanto, a implementação da ISO 9001 em uma indústria, especificamente a de colchões, pode enfrentar alguns obstáculos culturais específicas, como por exemplo, apresentar processos informais e um baixo nível em sua gestão, tornando a adaptação aos critérios da norma um processo difícil. Fatores como resistência à mudança, falta de comprometimento da liderança e desconhecimento técnico sobre a norma afetam diretamente a efetividade da implantação (Santos; Ribeiro; Pinto, 2022).

Além disso, a transformação da cultura organizacional exigida para abraçar os valores da qualidade envolve esforços contínuos de capacitação, comunicação e gestão participativa. A ISO 9001 não só exige que esses processos sejam registrados e monitorados, mas também que

os funcionários compreendam sua relevância e atuem de forma proativa para um crescimento constante. Isso requer a criação de um ambiente organizacional que esteja em sintonia com os princípios estabelecidos, o que nem sempre é simples de alcançar.

A partir disso, busca-se identificar quais os desafios da execução da norma ISO 9001 na cultura organizacional de uma indústria de colchões. Portanto, o estudo busca compreender como os valores, práticas e hábitos já consolidados na cultura da empresa influenciam positiva ou negativamente a aceitação e o sucesso da norma, contribuindo para o entendimento das dinâmicas internas que afetam os processos de mudança e qualidade.

Diante desse panorama, o objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios enfrentados durante a implantação da norma ISO 9001 em uma indústria de colchões, com foco nos aspectos relacionados à cultura organizacional. Entender como a cultura organizacional influencia a adoção do sistema de gestão da qualidade é essencial para desenvolver estratégias mais eficazes de implantação e sustentabilidade da certificação ao longo do tempo.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se identificar as características predominantes da cultura organizacional da indústria estudada; investigar a percepção dos colaboradores sobre as mudanças promovidas pela implementação da ISO 9001; destacar os fatores culturais que dificultam ou facilitam a integração das práticas da ISO 9001 na rotina da organização.

A escolha do tema justifica-se pela crescente demanda de alinhamento dos processos internos aos padrões internacionais, a partir disto pode-se compreender o desenvolvimento deste estudo, no qual visa entender as atitudes de um certo grupo de pessoas dentro do ambiente organizacional a partir de sua análise comportamental, ajudando as organizações a adotar estratégias mais eficientes no desenvolvimento da adoção de normas, além de ajudar em futuras pesquisas acadêmicas sobre temas correlatos.

## **2 INTRODUÇÃO À GESTÃO DA QUALIDADE E À ISO 9001**

A gestão da qualidade está se tornando um suporte para empresas que buscam alto desempenho em seus produtos e serviços. Seu principal objetivo é garantir que os processos internos estejam alinhados às necessidades dos clientes, promovendo a melhoria contínua e a eficiência operacional. A padronização de práticas e o clientecentrismo são elementos essenciais desse método de gestão (Ananias et al., 2019).

Segundo Nascimento et al. (2016), a crescente maturidade do SGQ nas empresas

brasileiras é impulsionada pela necessidade de simplificar a junção de processos, juntamente com o uso da tecnologia, demonstrando que é importante a adoção de um sistema de qualidade bem orientado para o crescimento organizacional.

Medir a eficiência dos projetos de melhoria contínua está atrelada ao nível de cooperação entre os membros da empresa, ao notar que excelentes resultados e a duração dessas ações dependem da aproximação entre os diferentes setores, visto que uma cultura de trabalho em equipe promove a troca de conhecimentos e a harmonização entre as áreas envolvidas. Isso amplia o impacto das ações direcionadas para qualidade e assegura sua continuidade ao longo do tempo (Zanini, 2016).

Recentemente tem sido observado um avanço na maneira como os sistemas de controle de qualidade são configurados para favorecer o domínio dos processos empresariais visando o crescimento organizacional eficiente, porque esse enfoque reflete diretamente na eficiência operacional da empresa. A referência internacional em sistemas de gestão da qualidade (SGQ) tornou-se uma guia fundamental para demonstrar o comprometimento das corporações com a satisfação dos clientes, estrategicamente utilizada como diferencial competitivo no mercado (Ventura, 2019).

A certificação ISO 9001 consolidou-se como uma abordagem estratégica essencial para a indústria brasileira, não apenas para expandir os padrões internos de qualidade, mas também para gerar impacto positivo ou aumentar as exportações, demonstrando assim sua importância econômica e seu papel no desenvolvimento nacional (Hammes et al., 2018).

Essa certificação tem sido utilizada para reformular processos e expandir a gestão estratégica das organizações. Em consonância com o que afirmam Carpinetti e Gerolamo (2016), a norma em vigor em 2015 apresenta novas perspectivas focadas nos métodos de gestão, exigindo maior envolvimento da alta administração e integrando a qualidade à missão organizacional. Essa situação reforça a ideia de que o SGQ deve ser um componente da gestão e não apenas uma obrigação documental.

Empresas industriais brasileiras (principalmente do ramo automotivo, de serviços e de construção), estão mostrando benefícios práticos com sua aplicação, conforme atestado num estudo de caso feito por Lopes, Cardoso e De Faria (2018) em duas companhias no Vale do Aço Mineiro, o qual evidenciou que, mesmo no início, o SGQ trouxe mais controle dos processos e necessitou de uma boa gestão para corrigir erros e assegurar melhoria sempre.

Um outro ponto é a relação entre a cultura da empresa e a gestão da qualidade. Numa análise com concessionárias de automóveis no Brasil, onde foram analisados os níveis de adoção

das práticas de qualidade, notou-se que, embora a ISO 9001 estivesse em uso, a cultura da qualidade ainda precisava melhorar, o que afetava a eficácia do sistema. (Diógenes et al., 2019). Tal fato destaca o peso de alinhar os valores organizacionais com os princípios definidos pela norma.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura da empresa se faz com os valores, crenças, práticas e comportamentos compartilhados por todos. Ela dita como as pessoas se relacionam, tanto entre elas quanto com o mundo fora. Essa cultura afeta a capacidade de uma empresa de mudar, usar novos métodos, e seguir as normas de gestão, como a ISO 9001 (Zago, 2013).

A importância da cultura organizacional tem relação com sua habilidade para criar a identidade da empresa e fazer diferença no seu desempenho. Segundo Carneiro et al. (2017), essa cultura organizacional é crucial para a adaptação, influenciando a inovação, motivando quem trabalha, e deixando os processos internos mais eficientes.

Uma cultura organizacional robusta é caracterizada pela ampla aceitação e compartilhamento dos valores essenciais, pois quanto mais indivíduos acolherem esses valores e maior for o comprometimento com eles, mais sólida será a cultura organizacional e maior será seu efeito sobre os integrantes da organização. Quando isso acontece, a maioria dos funcionários compartilha visões semelhantes sobre a missão e os valores da instituição (Motta, 2021).

Conforme Motta (2021), a cultura organizacional cria um senso de identificação para os integrantes da organização, além de preservar a imagem da empresa perante clientes e fornecedores. É fundamental para sustentar a coerência e estabelecer normas a serem seguidas pelos colaboradores. Para que esse processo se desenvolva, é imprescindível fomentar e investir na socialização desde a fase de contratação, uma vez que isso permite entender as expectativas tanto do colaborador quanto da empresa.

O ambiente organizacional define quais atitudes são exigidos do líder, e este, quando bem direcionado, impacta os resultados da organização. Assim, se inicia um ciclo de mudanças constantes, afetando o comportamento do líder e sua influência sobre os liderados (Da Silva; Paz; Da Silva, 2024).

Segundo Da Silva Cunha e Da Luz Rodrigues (2022), muitas vezes, o gestor precisa criar um ambiente que possibilite ao colaborador explorar seu potencial,

fazendo com que este perceba uma certa abertura para que isso aconteça. Entretanto, o supervisor não deve criar um ambiente que cause desmotivação entre os subordinados.

Estudos mostram que a cultura organizacional pode funcionar tanto como um motor quanto como um entrave para a implementação eficaz da ISO 9001. Em organizações onde prevalece uma cultura receptiva à inovação e ao aprendizado contínuo, a adoção de práticas de gestão de qualidade ocorre de forma mais fluida, resultando em melhores resultados (Marques; Ramos; Santos, 2020).

Em uma análise feita por Vargas Badillo (2023) sobre uma empresa certificada do ramo de refrigeração, foi observado que o alinhamento cultural com a orientação ao cliente e o aprendizado organizacional foi crucial para atender aos requisitos normativos. Entretanto, o mesmo estudo destacou desafios relacionados à liderança e à motivação dos colaboradores, o que comprometeu a eficácia da certificação. Dessa forma, mesmo com diretrizes bem definidas, a falta de engajamento cultural pode prejudicar o desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Além disso, a resistência cultural constitui um desafio considerável. Tentar implementar sistemas novos pode gerar oposição, principalmente quando os funcionários encaram as mudanças que ameaçam seus hábitos ou liberdade. Superar esse desafio, contudo, pede a junção da cultura da empresa com os princípios da qualidade, estimulando o conhecimento sobre os benefícios das práticas definidas pela ISO 9001 (Diógenes et al., 2019).

Dessa forma, a mudança cultural emerge como um elemento vital na estratégia de implementação da ISO 9001. Administrar bem a cultura organizacional não só requer promover os valores que casam com a estratégia da empresa, mas também, a atenção para lidar com as diferenças internas e os processos de mudança, requerendo dedicação constante em comunicação, treinamento e liderança para estabelecer um ambiente favorável à mudança.

#### **4 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001 NA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

A implementação da ISO 9001, principalmente nas pequenas e médias empresas, se depara com desafios difíceis e que mexem com questões culturais (Santos; Ribeiro; Pinto, 2022). Um dos principais fatores centrais se dá na missão de adaptar os modelos de gestão antigos aos novos processos que a norma exige. Correia e Sousa (2005) constatarem que a

empresa de pequeno porte, por exemplo, tem dificuldades em fazer o que a ISO 9001 exige, isso porque a estrutura da organização ainda está em construção e por uma certa resistência cultural, diante de mudanças significativas.

Outro desafio é a falta de uma cultura voltada para inovação e melhoria contínua. Geralmente, as organizações não incentivam práticas inovadoras e criam uma cultura resistente à mudança, o que atrapalha a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, como a ISO 9001 (Santos et al., 2016).

Além disso, um problema persistente na execução, reside na falta de conhecimento técnico sobre a norma entre os funcionários e gestores, obrigando então ao investimento em treinamento e aperfeiçoamento, para alinhar as práticas culturais já existentes com as exigências do sistema de gestão da qualidade (Vicente, 2018).

A organização e o controle da documentação e das informações, por sua vez, representa um grande desafio. Em muitas empresas, aderir à ISO 9001 força alterações na gestão e distribuição de documentos. Correia e Sousa (2005) viram em seus estudos que a formalização dos processos e a gestão documental eficiente são áreas que enfrentam obstáculos, especialmente onde a informalidade predomina.

Primeiramente, obter a certificação exige adotar os princípios e normas no Sistema de Gestão da Qualidade da organização. Contudo, certas empresas podem ter problemas financeiros, relativamente aos recursos humanos e materiais que precisam, e a vasta documentação solicitada também (Ribeiro et al. 2024).

Somando-se a isso, há o desafio de mentalidade para uma abordagem baseada em riscos. Esse método requer que as empresas reconheçam e tratem riscos de forma organizada, um ponto que às vezes se torna complicado em organizações com planejamento estratégico fraco ou, talvez, que prefiram resolver problemas em vez de evita-los.

Adotar mudanças e participar ativamente de modo a sentir-se entusiasmado pelo crescimento da corporação não acontecem com frequência, porque a resistência geralmente colide com a zona de conforto da equipe. Basicamente, as pessoas não gostam de serem forçadas ou pressionadas, pois isso causa desconforto (Santos, 2022).

É importante enfatizar as vantagens de atender às exigências regulatórias, tanto nas tarefas diárias como na maneira organizada e segura na qual as informações são geridas e acompanhadas. Com isso, se torna mais simples para que os funcionários entendam que a certificação não é somente uma necessidade, mas também algo bom, pois indica uma organização progredindo e buscando crescimento (Santos, 2022).

Segundo Gonçalves, Barboza e Gomes (2020), a revolução tecnológica, social e cultural que estamos vivendo hoje, certamente fará com que as gerações futuras aceitem melhor as mudanças, simplificando a adaptação das organizações ao seu cenário de trabalho.

Além disso, construir uma cultura de responsabilidade e autonomia entre os funcionários é um desafio central, afim de aprimorar o desempenho do sistema de gestão da qualidade, é crucial que todos na organização assumam a responsabilidade pelos processos e resultados. Passar de uma cultura organizacional hierárquica e centralizada para outra participativa e focada na melhoria contínua, leva tempo, formação intensiva e supervisão constante (Santos et al. 2016).

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa (questionário), escolhida por possibilitar um melhor entendimento de quais são os desafios enfrentados na implementação da norma ISO 9001 e permitindo mensurar percepções, frequências e padrões. A abordagem qualitativa se manifesta por ser um estudo de caso, método importante para a análise de aspectos como resistência cultural, percepção de mudança e engajamento dos colaboradores (Marconi; Lakatos, 2017).

A coleta de dados foi feita através de um questionário de perguntas fechadas, aplicadas e respondidas por 16 participantes, sendo estes funcionários de uma indústria de colchões situada na cidade de Teresina, localizada no estado do Piauí. Os questionários foram distribuídos no setor “colchão de molas”, setor que realiza processos desde a colagem da espuma até a embalagem do colchão. Esse setor tem aproximadamente 62 colaboradores, e é subdividido em seções. A quantidade dos questionários distribuídos foi considerada amostra suficiente devido a quantidade de colaboradores no setor, e todos os entrevistados demonstraram interesse e disponibilidade para respondê-los. Obter as respostas dos participantes é fundamental para compreender como se dá a gestão e implementação de normas e sistemas pela visão dos próprios funcionários e como estes percebem e são percebidos por seus superiores.

A empresa alvo desta pesquisa, atua há mais de 40 anos no mercado de colchões e estofados, focando em tecnologia, qualidade e satisfação do cliente. Seu nome não será revelado para evitar algum tipo de prejuízo para sua imagem e/ou seus funcionários. A organização possui uma estrutura de médio porte, por ter em média de 100 a 150 funcionários, atende o mercado regional e o ambiente organizacional da empresa foi fundamental para o



desenvolvimento da pesquisa, especialmente por estar em processo de alinhamento com os requisitos da norma ISO 9001.

Do ponto de vista dos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, por investigar um fenômeno dentro do contexto da vida real, com o objetivo de entender os principais desafios enfrentados e os impactos da implementação da norma ISO 9001 dentro da empresa. Além disso, configura-se também como uma pesquisa de campo, uma vez que foi realizada diretamente no ambiente da organização, com aplicação de questionários aos colaboradores (Gil, 2008; Yin, 2015).

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

*Tabela 1 – Descrição dos Participantes*

<b>Tempo de trabalho na empresa</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Porcentagem</b>
Menos de 1 ano	1	6,25%
De 1 a 3 anos	7	43,75%
De 4 a 6 anos	1	6,25%
Acima de 6 anos	7	43,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Elaboração Própria*

A aplicação do questionário permitiu compreender a percepção interna sobre os desafios da implementação da norma ISO 9001 e sua relação com a cultura organizacional da empresa. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, observou-se que há um equilíbrio entre colaboradores mais antigos e mais novos. Dentre os dezesseis respondentes, apenas um entrou há menos de um ano, enquanto sete deles possuem entre 1 e 3 anos de atuação, um outro respondente trabalha na empresa entre quatro e seis anos e outros sete restantes, há mais de seis anos na organização. Isso sugere uma mistura entre profissionais que carregam a cultura organizacional enraizada e outros que podem estar mais abertos a novas práticas e processos, o que pode influenciar diretamente na aceitação ou resistência às mudanças propostas pela ISO 9001.

*Tabela 2 - Nível de Conhecimento da Norma ISO 9001 entre os respondentes*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>Você conhece ou já ouviu falar da norma ISO 9001?</b>	Sim, conheço bem	8	50,0%
	Sim, mas conheço superficialmente	7	43,75%

Questão	Alternativas	Nº de respostas	%
	Já ouvi falar, mas não sei o que é	1	6,25%
	Nunca ouvi falar	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

Sobre o conhecimento da norma ISO 9001, a maioria dos colaboradores (93,75%) declarou ter algum entendimento sobre, conhecendo bem ou ao menos superficialmente a norma. Apenas 6,25% (uma pessoa) afirmou ter ouvido falar, e nenhum declarou desconhecimento total. Esse dado indica que existe uma boa disseminação das informações sobre o sistema de gestão da qualidade dentro da empresa, corroborando com o que Vicente (2018) destaca a respeito do impacto que a falta de conhecimento técnico para a eficácia da implementação da norma pode trazer à empresa, pois para o autor, colaboradores informados e cientes sobre os métodos e processos existentes na organização são importantes para implantar um padrão de qualidade, que esteja de acordo com a estratégia de crescimento da empresa, ajudando a criar hábitos, regras e normas com mais facilidade e flexibilidade.

*Tabela 3 - Frequência de treinamentos oferecidos pela empresa.*

Questão	Alternativas	Nº de respostas	%
<b>A empresa realiza treinamentos sobre a ISO 9001 ou temas relacionados à qualidade?</b>	Sim, com frequência	7	43,75%
	Sim, mas com pouca frequência	8	50,0%
	Raramente	1	6,25%
	Nunca	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

No que se refere aos treinamentos oferecidos pela empresa, 43,75% afirmaram que são realizados com frequência e 50% relataram que acontecem, mas com pouca frequência. Apenas 6,25% indicou que são raros, demonstrando um esforço da empresa em capacitar os colaboradores, embora ainda exista espaço para aumentar a constância dos treinamentos. A importância da capacitação profissional é explicitada por Vicente (2018) e Diógenes et al. (2019), quando ambos destacam a necessidade de saber relacionar os princípios da norma com os objetivos da organização, para que os colaboradores saibam identificar erros na qualidade, mesmo quando as regras parecerem ser seguidas corretamente.

*Tabela 4 - Grau de envolvimento da liderança nos processos.*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>Grau de envolvimento da liderança com os processos de qualidade</b>	Muito envolvida	11	68,75%
	Razoavelmente envolvida	2	12,5%
	Pouco envolvida	3	18,75%
	Nada envolvida	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

Quando questionados sobre o envolvimento da liderança nos processos de qualidade, onze colaboradores consideraram que a liderança está muito envolvida, outros dois afirmaram que está razoavelmente envolvida, e apenas três deles indicaram pouco envolvimento. A visão do autor Vargas Badillo (2023) é parecida, na qual aborda sobre a importância da liderança ativa para o sucesso na implantação de qualquer tipo de norma, pois é quando essa teoria se conecta com a prática que podemos ver facilmente como as equipes bem lideradas tendem a executar suas atividades com mais eficiência, contribuindo para um melhor desenvolvimento dos processos, a prevenção de falhas e o alcance dos objetivos do sistema de gestão da qualidade.

*Tabela 5 - Análise da cultura organizacional em relação à mudanças e melhorias*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>A cultura organizacional da empresa é aberta a mudanças e melhorias de processos?</b>	Totalmente aberta	10	62,5%
	Parcialmente aberta	3	18,75%
	Resistente em alguns setores	3	18,75%
	Totalmente resistente	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

Com relação à abertura da cultura organizacional para mudanças, a maioria dos participantes (62,5%) acredita que ela é totalmente aberta, enquanto 18,75% dos colaboradores a consideram parcialmente aberta e outros 18,75% percebem resistência em alguns setores. Nenhum colaborador percebeu resistência total. Este dado é positivo e demonstra uma cultura organizacional relativamente alinhada com os princípios da melhoria contínua defendidos por Ventura (2019), na qual o autor deixa explícito ser essencial para que a empresa se adapte às exigências do mercado, a fim de permitir a

padronização e a criação de processos, refletindo diretamente na eficiência operacional.

Além disso, ele destaca em sua pesquisa como essa abertura facilita a aceitação de mudanças, reduz a resistência dos colaboradores e torna mais eficiente a implantação de sistemas como a ISO 9001, contribuindo diretamente para o desenvolvimento, a competitividade e a sustentabilidade da organização.

*Tabela 6 - Como a cultura organizacional afeta na aplicação da ISO 9001.*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>A cultura organizacional facilita ou dificulta a aplicação da ISO 9001?</b>	Facilita muito	7	43,75%
	Facilita parcialmente	7	43,75%
	Dificulta parcialmente	1	6,25%
	Dificulta muito	1	6,25%

*Fonte: Elaboração Própria*

Ao serem perguntados se a cultura organizacional facilita ou dificulta a aplicação da norma, 43,75% disse que facilita muito, outros 43,75% afirmaram que facilita parcialmente, enquanto apenas 6,25% respondeu que dificulta parcialmente e outro 6,25% que dificulta muito. Isso demonstra que, embora existam desafios, a percepção geral é de que a cultura da empresa é mais um facilitador do que um obstáculo.

*Tabela 7 - Percepção de resistência a mudanças.*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>Há resistência dos colaboradores à implantação de novos processos?</b>	Sempre	2	12,5%
	Frequentemente	9	56,25%
	Raramente	4	25,0%
	Nunca	1	6,25%

*Fonte: Elaboração Própria*

Apesar disso, um dado que chama atenção é a percepção de resistência dos colaboradores à implantação de novos processos. Enquanto 12,5% responderam “sempre” e 56,25% responderam “frequentemente”, apenas 25% indicaram que isso ocorre raramente e 6,25% dos colaboradores disseram que nunca perceberam resistência.

Isso legitima as análises de Diógenes et al. (2019) quando descreve que qualquer

empresa não se isenta da possibilidade de apresentar resistência dos funcionários quando se trata da inclusão de novos métodos e processos, mesmo se a cultura for considerada aberta e que, podem enfrentar oposição, principalmente se os colaboradores sentirem seus hábitos e sua zona de conforto ameaçados.

*Tabela 8 - Percepção dos colaboradores sobre abordagem baseada em riscos*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>A organização lida com a abordagem baseada em riscos exigida pela ISO 9001?</b>	Sempre	8	50,0%
	Frequentemente	6	37,5%
	Raramente	2	12,5%
	Nunca	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

A respeito da abordagem baseada em riscos, 50% dos entrevistados afirmaram que ela é sempre utilizada e 37,5% disseram que frequentemente. Apenas 12,5% consideraram que a empresa lida com essa abordagem raramente. Esse resultado é consistente com as dificuldades apontadas por Correia & Sousa (2005) sobre empresas que estão em processo de amadurecimento organizacional.

Para os autores em questão, a falta de estrutura organizacional comumente presente nas pequenas e médias empresas afetam a percepção de riscos em potencial, por isso é importante que a organização identifique, avalie e controle possíveis ameaças aos seus processos, e que isso pode ser possível através do estudo e implementação de uma abordagem baseada em riscos de maneira eficaz.

*Tabela 9 - Percepção dos benefícios com a implantação da ISO 9001*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>Benefícios percebidos com a ISO 9001</b>	Melhoria na satisfação do cliente	8	50,0%
	Aumento da eficiência operacional	5	31,25%
	Maior capacitação e engajamento dos colaboradores	3	18,75%
	Nenhum benefício identificado	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

Sobre os benefícios percebidos com a implantação da ISO 9001, os colaboradores

destacaram principalmente a melhoria na satisfação do cliente e o aumento da eficiência operacional, seguidos de maior capacitação e engajamento dos colaboradores. Ninguém respondeu que não percebeu benefícios, o que demonstra um reconhecimento claro dos impactos positivos da norma.

Os sistemas de gestão da qualidade são fundamentais para empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de alta competitividade global. Segundo Ananias et al., (2019), isso significa que adotar a ISO 9001 promove uma transformação real nos processos e na cultura da organização, incentivando as empresas a alinharem suas operações às melhores práticas do mercado, que por consequência resulta em maior eficiência, redução de desperdícios e uma entrega de valor mais consistente para os clientes, o que faz toda a diferença na hora de conquistar e manter a confiança deles.

*Tabela 10 - Grau de valorização da qualidade e melhoria contínua nas operações.*

<b>Questão</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
<b>A cultura da empresa valoriza a qualidade e melhoria contínua?</b>	Sim, totalmente	13	81,25%
	Em parte	3	18,75%
	Não é uma prioridade	0	0%
	Não valoriza	0	0%

*Fonte: Elaboração Própria*

Por fim, no quesito valorização da qualidade e melhoria contínua pela cultura organizacional, 81,25% dos colaboradores afirmaram que isso ocorre totalmente, enquanto 18,75% disseram que ocorre em parte. Isso revela um ambiente fortemente voltado à qualidade, alinhado ao que Santos et al. (2016) defendem sobre a importância de haver uma cultura organizacional participativa, para que os funcionários possuam liberdade criativa, autonomia para tomar decisões e sintam que fazem parte do desenvolvimento da empresa como um todo, onde todos os funcionários se sintam responsáveis pelos processos e resultados, pois com um ambiente altamente engajado, há uma maior facilidade em desenvolver qualquer tipo de norma ou regra na organização.

Mediante uma análise atenta dos dados coletados, notou-se que a implementação da norma ISO 9001 na indústria de colchões é vista de forma positiva pelos funcionários, em sua maioria. Essa aceitação, bastante positiva, enfatiza os benefícios tangíveis, especialmente no que diz respeito ao aumento da eficiência, a satisfação do cliente, e o fortalecimento da cultura

de qualidade.

A pesquisa revelou que a organização promove uma cultura, em grande parte, aberta a mudanças, dando importância à melhoria constante e à qualidade, vistos como elementos cruciais. No entanto, a pesquisa também mostrou dificuldades importantes, principalmente relacionadas à resistência de alguns empregados em adotar novos procedimentos e a necessidade urgente de aperfeiçoar os programas de treinamento, garantindo que todos entendam os princípios da norma e seu valor.

Uma primeira proposição estratégica é o fortalecimento do papel da liderança como agente cultural. Os dados apontam que a maioria dos colaboradores percebe a liderança como muito envolvida nos processos de qualidade. No entanto, essa liderança precisa ser intencionalmente preparada para atuar não apenas na coordenação de processos, mas também como exemplo e catalisadora de comportamentos alinhados à ISO 9001. Isso pode ser feito por meio de treinamentos específicos em gestão da qualidade e desenvolvimento de competências comportamentais, como comunicação assertiva, empatia e motivação.

Outra ação estratégica fundamental consiste em aprofundar a integração entre cultura e sistema de gestão da qualidade por meio da comunicação interna, isso porque, embora os colaboradores demonstrem conhecimento básico ou superficial sobre a norma, é necessário tornar os conceitos e objetivos da norma parte do cotidiano da empresa, utilizando canais formais e informais para reforçar seus valores, benefícios e práticas, com campanhas de conscientização, espaços de diálogo (como rodas de conversa ou reuniões participativas), painéis informativos e feedbacks constantes.

Por fim, recomenda-se a criação de núcleos de melhoria contínua compostos por colaboradores de diferentes setores e níveis hierárquicos. Esses núcleos atuariam na identificação de oportunidades de melhoria, proposição de soluções e acompanhamento de planos de ação, promovendo o engajamento e o sentimento de pertencimento. Essa estratégia tem o potencial de reduzir a resistência às mudanças, pois valoriza o conhecimento prático dos funcionários e permite que eles participem ativamente da construção do sistema de qualidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Tabela 11 - Grau de valorização da qualidade e melhoria contínua nas operações.*

<b>Dificuldades encontradas</b>	<b>Proposições estratégicas sugeridas</b>
---------------------------------	---

<b>Dificuldades encontradas</b>	<b>Proposições estratégicas sugeridas</b>
Resistência dos colaboradores a mudanças e novos processos	Criar núcleos de melhoria contínua com participação ativa dos funcionários para promover engajamento e pertencimento
Conhecimento superficial da norma ISO 9001 entre parte dos colaboradores	Intensificar a comunicação interna com campanhas educativas, reuniões participativas e reforço dos princípios da norma
Falta de integração entre os valores culturais e os requisitos da ISO 9001	Alinhar a cultura organizacional aos objetivos da ISO 9001 por meio de sensibilização e reforço contínuo
Envolvimento limitado de alguns líderes nos processos de qualidade	Promover capacitações específicas para líderes, com foco em gestão da qualidade e influência cultural positiva
Aplicação irregular da abordagem baseada em riscos	Oferecer treinamentos práticos sobre gestão de riscos e incluir a temática nos processos decisórios
Dificuldade em institucionalizar a cultura da qualidade como valor permanente	Incorporar os princípios da qualidade nos processos de gestão de pessoas (seleção, integração, avaliação)

*Fonte: Elaboração Própria*

A construção deste trabalho possibilitou analisar a execução da norma ISO 9001 dentro de uma indústria de colchões, a partir disso, evidenciou-se desafios importantes relacionados ao comportamento organizacional e à adaptação cultural. Embora fosse esperado, no decorrer desta pesquisa percebeu-se costumes enraizados no ambiente de trabalho, como a resistência a mudanças.

Mesmo quando a empresa demonstra abertura à mudança, é comum encontrar dificuldades na assimilação das exigências da norma por parte dos colaboradores, que podem as enxergar como imposições ou ameaças à rotina já estabelecida. A implementação da certificação não depende apenas de procedimentos documentados, mas da real compreensão e aplicabilidade desses processos de maneira diária na empresa. Quando a compreensão sobre a norma é superficial, ocorrem falhas na execução, o que compromete a padronização e a eficácia dos resultados esperados.

Além disso, solidificar uma cultura organizacional focada na qualidade exige mais que simples treinamentos técnicos, é crucial proporcionar a participação ativa da liderança, estimular o envolvimento dos funcionários nas decisões, e solidificar valores que suportem a melhoria contínua. Estabelecer a construção deste ambiente pede tempo, comunicação clara e ações que reforcem o compromisso em conjunto com a excelência.

Portanto, percebe-se que, embora a aplicação da ISO 9001 encontre dificuldades, sobretudo de ordem cultural, a organização caminha de maneira consistente na adaptação aos



princípios da gestão da qualidade. Indica-se investimentos contínuos em treinamento, comunicação interna e construção de uma cultura mais participativa e colaborativa, e focada no aprimoramento ininterrupto, garantindo, portanto, a estabilidade dos processos de qualidade, a manutenção dos benefícios conquistados e a fidelidade do cliente.

## REFERÊNCIAS

- ANANIAS, Laura Ferreira Navarro et al. Gestão da Qualidade no Setor Madeireiro: Proposta de Implantação da Ferramenta 5s/Quality Management in the Wood Industry: A 5s Tool Implementation Proposal. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 16, n. 2, p. 166-182, 2019.
- CARNEIRO, Joselma Mendes de Sousa et al. A influência da mudança na cultura e no clima organizacional: o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus Sousa. 2017.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. Gestão da qualidade ISO 9001: 2015: requisitos e integração com a ISO 14001: 2015. **São Paulo: Atlas**, v. 1, 2016.
- CORREIA, Elisabete Maria da Fonseca; SOUSA, Sara Rute Monteiro da Silva. Os sistemas de gestão da qualidade nas PME's: certificação e dimensão organizacional. 2005.
- DA SILVA, Geymeesson Brito; PAZ, Herlane Chave; DA SILVA, Ana Maria Vicente. O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. e3408-e3408, 2024.
- DA SILVA CUNHA, Luana; DA LUZ RODRIGUES, Luciana. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações/The Influence of Leadership and Motivation in Organizations. **ID online. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 598-619, 2022.
- DIÓGENES, Jamil Ramsi Farkat et al. Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. **Gestão & Produção**, v. 26, p. e2046, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Ivan Augusto; BARBOZA, Vinícius Fernandes; GOMES, Delson Henrique. Os desafios e benefícios da ISO 9001: 2015 na escola superior da magistratura Tocantinense (ESMAT). **Revista Esmat**, v. 12, n. 19, p. 85-112, 2020.
- HAMMES, Gabriela et al. Efeito da Adesão das Certificações Iso 9001 No Volume de Exportações Brasileiras/Effect of Adhesion of Iso 9001 Certifications in the Volume of Brazilian Exports. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 15, n. 10, p. 168-180, 2018.
- LOPES, Lílían Maria Moreira; CARDOSO, Sarah de Oliveira Teixeira; DE FARIA, Adriana Ferreira. Implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas prestadoras de serviços do Vale do Aço mineiro. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 4, n. 1, p. 0035-0041, 2018.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARQUES, Carla Susana; RAMOS, Eleusina; SANTOS, Gina. Comportamento inovador dos enfermeiros: A influencia do suporte e da cultura organizacional. In: **XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e**

**coesão territorial.** Livro de resumos. Instituto Politécnico de Bragança, 2020. p. 103.

MOTTA, Sueley. Cultura Organizacional Comportamento Organizacional Cultura Organizacional. [S. l.:s. n.], 2021. Disponível em: [https://www.academia.edu/28601983/Cultura\\_Organizacional\\_Comportamento\\_Organizacional\\_Cultura\\_Organizacional\\_Sueley\\_Motta](https://www.academia.edu/28601983/Cultura_Organizacional_Comportamento_Organizacional_Cultura_Organizacional_Sueley_Motta). Acesso em: 20 mai. 2025.

NASCIMENTO, Adelson Pereira do et al. Key transition points: the climbing to Quality Management System maturity. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 250-266, 2016.

RIBEIRO, Mariana et al. A importância da iso 9001: 2015 para as organizações: Os desafios e benefícios da sua implementação. **Lex Humana**, v. 16, n. 3, p. 24-42, 2024.

SANTOS, Aline Souza dos. Os Desafios para se evitar a perda da Certificação ISO 9001 dentro das Organizações. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Unime, Salvador, 2022.

SANTOS, Anderson et al. Estratégia de Fomento à Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sobre o Programa ALI do Sebrae/SP/Development Strategy for Innovation Culture: An Approach on the Program of ALI of Sebrae/SP. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 13, n. 3, p. 58-75, 2016.

SANTOS, Nara de Lira Silva; RIBEIRO, Ana Regina Bezerra; PINTO, Natália Lúcia da Silva. Desafios e benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura (RSL). In: **XXV SEMEAD – Seminários em Administração**, 2022.

VARGAS BADILLO, Andrés Darío. Cultura organizacional enfocada ao cliente e sua relação com a ISO 9001:2015 na ACR Projetos. **Revista Científica Retos de la Ciencia**, v. 7, n. 14, p. 39-50, 2023.

VENTURA, Ana Rita Fernandes. **Metodologia de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015 numa indústria metalomecânica**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra (Portugal).

VICENTE, Wendel Willian. Desafios e vantagens da adoção da ISO 9001: estudo de um caso. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAGO, Célia. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa**. Editora FGV, 2016

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

### **Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?**

- (1 resposta) Menos de 1 ano
- (7 respostas) De 1 a 3 anos
- (1 resposta) De 4 a 6 anos
- (7 respostas) Mais de 6 anos

### **Você conhece ou já ouviu falar da norma ISO 9001? (Vicente, 2018)**

- (8 respostas) Sim, conheço bem
- (7 respostas) Sim, mas conheço superficialmente
- (1 respostas) Já ouvi falar, mas não sei o que é
- ( ) Nunca ouvi falar

### **A empresa realiza treinamentos sobre a ISO 9001 ou temas relacionados à qualidade? (Vicente, 2018; Diógenes et al., 2019)**

- (7 respostas) Sim, com frequência
- (8 respostas) Sim, mas com pouca frequência
- (1 resposta) Raramente
- ( ) Nunca

### **Na sua opinião, qual é o grau de envolvimento da liderança com os processos de qualidade? (Vargas Badillo, 2023)**

- (11 respostas) Muito envolvida
- (2 respostas) Razoavelmente envolvida
- (3 respostas) Pouco envolvida
- ( ) Nada envolvida

### **A cultura organizacional da empresa é aberta a mudanças e melhorias de processos? (Ventura, 2019)**

- (10 respostas) Totalmente aberta
- (3 respostas) Parcialmente aberta
- (3 respostas) Resistente em alguns setores
- ( ) Totalmente resistente

### **Você sente que há resistência dos colaboradores à implantação de novos processos, como os exigidos pela ISO 9001? (Diógenes et al., 2019)**

- (2 respostas) Sempre
- (9 respostas) Frequentemente
- (4 respostas) Raramente
- (1 resposta) Nunca

### **A sua organização lida com a abordagem baseada em riscos exigida pela ISO 9001? (Correia & Sousa, 2005)**

- (8 respostas) Sempre
- (6 respostas) Frequentemente
- (2 respostas) Raramente
- ( ) Nunca

### **Você acredita que a implantação da ISO 9001 trouxe quais benefícios à empresa? (Ananias et al., 2019)**

- (8 respostas) Melhoria na satisfação do cliente
- (5 respostas) Aumento da eficiência operacional
- (3 respostas) Maior capacitação e engajamento dos colaboradores
- ( ) Não foi possível identificar nenhum benefício

### **A cultura da empresa valoriza a qualidade e melhoria contínua como alguns de seus pilares? (Santos et al., 2016)**

- (13 respostas) Sim, totalmente
- (3 respostas) Em parte
- ( ) Não é uma prioridade
- ( ) Não valoriza

### **Você acredita que a cultura organizacional atual facilita ou dificulta a aplicação da ISO 9001? (Marques, Ramos & Santos, 2020)**

- (7 respostas) Facilita muito
- (7 respostas) Facilita parcialmente
- (1 resposta) Dificulta parcialmente
- (1 resposta) Dificulta muito