



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL NICOLAS MARINHO DA FONSECA
IGOR GABRIEL SANTOS LAURINDO
JOÃO LUCAS GEMAQUE BARREIROS

GESTÃO DA QUALIDADE E RESISTÊNCIA À MUDANÇA:
ESTRATÉGIAS PARA A EVOLUÇÃO EMPRESARIAL DESCOMPLICADA

MACAPÁ - AP

2025

GABRIEL NICOLAS MARINHO DA FONSECA

IGOR GABRIEL SANTOS LAURINDO

JOÃO LUCAS GEMAQUE BARREIROS

**GESTÃO DA QUALIDADE E RESISTÊNCIA À MUDANÇA:
ESTRATÉGIAS PARA A EVOLUÇÃO EMPRESARIAL DESCOMPLICADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Departamento de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Amapá. - UNIFAP.

Orientadora: Profª. Ma. Gerciane Cordeiro da Costa.

MACAPÁ - AP

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central/UNIFAP-Macapá-AP
Elaborado por Cristina Fernandes – CRB-2 / 1569

B271g Barreiros, João Lucas Gemaque.

Gestão da qualidade e resistência à mudança estratégias para a evolução empresarial descomplicada / Gabriel Nicolas Marinho da Fonseca, Igor Gabriel Santos Laurindo, João Lucas Gemaque Barreiros. - Macapá, 2025.

1 recurso eletrônico. 40 folhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Amapá, Coordenação do Curso de Administração, Macapá, 2025.

Orientadora: Gerciane Cordeiro da Costa.

Coorientador: .

Modo de acesso: World Wide Web.

Formato de arquivo: Portable Document Format (PDF).

1. Gestão da qualidade. 2. Resistência à mudança. 3. Estratégias organizacionais. I. Costa, Gerciane Cordeiro da, orientadora. II. Universidade Federal do Amapá . III. Título.

CDD 23. ed. – 658.562

BARREIROS, João Lucas Gemaque; FONSECA, Gabriel Nicolas Marinho da; LAURINDO, Igor Gabriel Santos. **Gestão da qualidade e resistência à mudança estratégias para a evolução empresarial descomplicada**. Orientadora: Gerciane Cordeiro da Costa . 2025. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Administração. Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2025.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CCADM

ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC Nº 17 / 2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

Nº do Protocolo: 23125.008645/2025-46

Macapá-AP, 14 de abril de 2025.

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Aos oito dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e cinco, às 20h, por meio da plataforma de videoconferência *google meet*, com a anuência da Coordenação do Curso de Administração e da Universidade Federal do Amapá, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores: Profa. Ma. Gerciane Cordeiro da Costa (Orientadora e Presidente da Banca Examinadora), Prof. Dr. Mário Teixeira de Mendonça Neto (Membro interno - UNIFAP) e Profa. Dra. Sheila Trícia Guedes Pastana (Membro Externo - UFS). Constituída a mencionada Banca Examinadora, iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), intitulado: **"Gestão da qualidade e resistência à mudança: estratégias para a evolução empresarial descomplicada"**, de autoria de João Lucas Gemaque Barreiros, Igor Gabriel Santos Laurindo e Gabriel Nicolás Marinho da Fonseca, discentes do Curso de Bacharelado em Administração da UNIFAP.

O trabalho foi apresentado conforme os preceitos regimentais da instituição. Concluída a exposição e defesa, cada membro da Banca Examinadora passou a realizar suas manifestações e arguições aos estudantes. Em seguida, em sessão privada, a Banca Examinadora deliberou e atribuiu ao TCC II a média final de 9,5 (nove vírgula cinco), tendo sido o TCC considerado **APROVADO**.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, eu Gerciane Cordeiro da Costa, Presidente da Banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais Membros da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 13:46)
GERCIANE CORDEIRO DA COSTA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1305942

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 15:11)
MARIO TEIXEIRA DE MENDONCA NETO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1290214

Documento assinado digitalmente
 SHEILA TRICIA GUEDES PASTANA
Data: 14/04/2025 16:35:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA
PROFESSORA DO MAGISTERIO SUPERIOR
MEMBRO EXTERNO - UFS

Visualize o documento original em <https://sipac.unifap.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **17**, ano: **2025**, tipo: **ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC**, data de
emissão: **14/04/2025** e o código de verificação: **e066a3188f**

RESUMO

A resistência à mudança é um dos principais desafios para a implementação e evolução da gestão da qualidade nas organizações, impactando diretamente a eficiência operacional e a satisfação dos stakeholders. Autores clássicos e contemporâneos destacam que essa resistência pode retardar a adoção de práticas qualitativas, dificultando a adaptação das empresas a um cenário competitivo. Diante disso, este estudo buscou identificar os fatores que intensificam essa barreira para propor estratégias mais simples e eficazes para superá-la. Com uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica, a presente pesquisa forneceu diretrizes práticas já consolidadas para gestores e consultores, facilitando a adoção de sistemas de gestão da qualidade e promovendo a evolução sustentável das organizações.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Resistência à mudança; Estratégias organizacionais.

ABSTRACT

Resistance to change is one of the main challenges in implementing and evolving quality management in organizations, directly affecting operational efficiency and stakeholder satisfaction. Classical and contemporary authors emphasize that such resistance can delay the adoption of qualitative practices, making it harder for companies to adapt to a competitive environment. Given this scenario, this study sought to identify the factors that intensify this barrier in order to propose simpler and more effective strategies to overcome it. With a qualitative, descriptive and exploratory approach, based on a bibliographic review, this research provided already consolidated practical guidelines for managers and consultants, facilitating the adoption of quality management systems and promoting the sustainable evolution of organizations.

Keywords: Quality management; Resistance to change; Organizational strategies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas Facilitadoras da Gestão da Qualidade	27
Quadro 2 - Combinação de Ferramentas	29
Quadro 3 - Fatores de Resistência à Mudança e Estratégias para Superação.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de Palavras.	24
Figura 2 - Análise de Similitude.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE	8
2.2 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA FRENTE ÀS MELHORIAS QUALITATIVAS	10
2.3 ESTRATÉGIAS ACESSÍVEIS PARA SUPERAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE	11
2.4.1 CICLO PDCA.....	14
2.4.2 LEAN SIX SIGMA	14
2.4.3 MATRIZ SWOT.....	15
2.4.4 BENCHMARKING.....	16
2.4.5 5W2H.....	17
2.4.6 BRAINSTORMING	17
2.4.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	18
2.4.8 5S	18
2.4.9 INDICADORES DE DESEMPENHO (KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPIS)	19
2.4.10 CHECKLISTS DE QUALIDADE	19
2.4.11 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO.....	20
3 MÉTODO	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E ESTRATÉGIAS PARA SUPERAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO QUALITATIVA	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Na literatura contemporânea, a gestão da qualidade se destaca como uma das principais abordagens para garantir a competitividade no cenário global. Tal vertente da administração é amplamente abordada por autores clássicos como Crosby (1979), Deming (1986) e Juran (1998), que enfatizam principalmente a importância da melhoria contínua para manter um negócio sustentável organizacionalmente, enquanto autores mais recentes como Almeida (2016) e Santos (2022), abordam os desafios de implementação de sistemas robustos de qualidade no meio empresarial.

Nesse sentido, a resistência à mudanças é evidenciada como barreira significativa para a melhoria dos processos de forma qualitativa, principalmente em empresas que necessitam alinhar seus procedimentos internos aos fatores externos. Portanto, torna-se imprescindível a compreensão e a superação de tal resistência para desenvolver um sistema simplificado de gestão da qualidade. Também destacamos a dificuldade das organizações em gerir a resistência à mudanças, fator que frequentemente surge como impedidor da implementação e evolução de sistemas de gestão da qualidade no ambiente empresarial.

Diversos estudos, como os de Bezerra e Tinoco (2019) e Calegario e Santos (2018), apontam que tal resistência, além de retardar os processos, compromete a eficiência operacional e, conseqüentemente, a satisfação dos *stakeholders*. Somado a isso, apesar da relevância do tema, observa-se uma lacuna na literatura sobre estratégias específicas que mitiguem esse empecilho de forma descomplicada e menos burocrática nas organizações.

Por conseguinte, partindo dessa problemática, formulou-se a seguinte questão: quais estratégias podem ser empregadas para reduzir a resistência à mudanças e facilitar a implementação e evolução da gestão da qualidade nas empresas de maneira descomplicada? Desse modo, o objetivo principal deste estudo é analisar e propor estratégias para superar essa resistência nas empresas, facilitando a implementação e manutenção das práticas de gestão da qualidade de maneira simples e eficiente, visando a evolução qualitativa das organizações.

Esta investigação possui grande relevância tanto para o desenvolvimento do conhecimento teórico em administração quanto para a aplicação prática nas operações organizacionais de modo mais facilitado. Logo, a presente pesquisa é direcionada a gestores, consultores de qualidade e pesquisadores da área, pois poderá fornecer um modelo aplicável de superação de barreiras no âmbito da gestão da qualidade, alinhando-se a teorias, evidências

clássicas, contemporâneas e promovendo, assim, maior eficiência, competitividade e sucesso nas corporações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade engloba diversas práticas visando a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços dentro de uma organização. Almeida (2016) defende que, no contexto do mundo atual globalizado, a gestão da qualidade se mostra essencial para garantir a competitividade. Segundo o autor, a adaptação às normas internacionais e a implementação de sistemas de qualidade são necessárias para que as empresas se mantenham sustentáveis no mercado.

Por outro lado, Crosby (1979) revolucionou o entendimento acerca da qualidade, mostrando-a não como um custo, mas como uma ferramenta “gratuita” com a capacidade de evitar o retrabalho, desperdício, e as falhas operacionais, diminuindo as despesas. O conceito “zero defeitos” do autor promove a ideia de que a qualidade deve estar presente durante todo o processo produtivo.

Deming (1986) também foi um dos pioneiros na disseminação da gestão da qualidade, enfatizando a importância do envolvimento de toda a organização no processo de melhoria contínua. O autor foca no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), promovendo a melhoria sistemática incremental, além de defender a importância da liderança e do envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização, para criar uma cultura voltada para a qualidade. Deming argumenta que a falta de comprometimento dos “chefes” pode comprometer a implementação e o desempenho dos sistemas de qualidade.

Nessa perspectiva, o modelo Lean Six Sigma surge como uma ferramenta amplamente utilizada na gestão da qualidade, pois combina a eliminação de desperdícios com a redução de variações nos processos (Brown; Williams, 2023). Essa abordagem tem mostrado resultados expressivos em organizações que desejam otimizar suas operações e aumentar a competitividade.

Smith e Johnson (2022) apontam que a implementação simplificada de sistemas de gestão da qualidade é uma alternativa viável para empresas de pequeno e médio porte. No entanto, micro e pequenas empresas enfrentam desafios específicos na gestão da qualidade, principalmente devido às limitações de recursos (Campos, 2019). Nesse contexto, a utilização

de ferramentas acessíveis e a capacitação de equipes podem mitigar esses problemas. Calegario e Santos (2018) também destacam que uma abordagem gradual e personalizada é eficaz para promover a adoção de práticas de qualidade em empresas menores.

A literatura também aponta que a integração entre diferentes áreas da organização é um fator crítico para o sucesso da gestão da qualidade. Conforme enfatizado por Feitosa et al. (2016), a colaboração entre setores pode facilitar a implementação de práticas eficazes, além de promover um ambiente de aprendizado e inovação. Essa abordagem também reduz resistências internas e melhora a adesão às iniciativas de qualidade.

Contudo, Wang et al. (2017) alertam que barreiras culturais e a falta de comunicação clara entre lideranças e equipes são fatores que podem comprometer a implementação dessas melhorias. Para superar tais obstáculos, é essencial que as organizações invistam em treinamento e desenvolvimento para vencer tais dificuldades.

Bezerra e Tinoco (2019) destacam a importância da padronização de processos e da melhoria contínua ao examinarem a implementação da norma ISO 9001 em empresas voltadas ao serviço. Esses elementos se mostraram fundamentais para garantir a satisfação do cliente e a sustentabilidade organizacional.

Já a pesquisa sobre a gestão da qualidade no setor de comércio, de Calegario e Santos (2018), aponta que a adoção de programas de qualidade é desafiadora, porém os benefícios superaram os obstáculos. Os autores colocam a gestão da qualidade como fator principal na melhoria da eficiência e na redução de desperdícios, permitindo maior lucratividade e competitividade nas organizações.

Complementando a discussão, a visão de Juran (1998) é enfatizada: a gestão da qualidade precisa integrar a estratégia organizacional. Segundo ele, a qualidade não deve ser vista como uma variável isolada, mas sim uma política que pertence a todos os processos da empresa, desde o desenvolvimento de produtos ou serviços, até o atendimento ao cliente. O autor defende a criação de sistemas rígidos e robustos de controle de qualidade, para que possam garantir o cumprimento das metas qualitativas em todas as etapas do processo produtivo.

Por último, destacamos o pensamento de Almeida (2016), de que a qualidade não envolve apenas os processos, mas também as pessoas. O autor destaca em especial, a importância de se ter uma cultura organizacional pautada na excelência e na melhoria contínua para que o ambiente promova de forma natural, o engajamento e a colaboração entre todos os níveis hierárquicos.

Em suma, a gestão da qualidade se revela como um elemento estratégico indispensável para as organizações que buscam competitividade e sustentabilidade no mercado. Com base nas contribuições de autores clássicos como Crosby, Deming e Juran, percebe-se que a qualidade vai além da simples conformidade com normas, sendo uma ferramenta crucial para a otimização de processos, redução de desperdícios e engajamento de todos os níveis da empresa.

Autores contemporâneos, como Brown e Williams, Calegario e Santos, destacam a importância da adoção gradual de ferramentas e práticas de qualidade, com foco na redução de desperdícios e variações internas. Essa abordagem, segundo Smith e Johnson (2022), é especialmente eficaz em empresas de pequeno e médio porte, promovendo a inovação e permitindo que essas organizações alcancem maior eficiência e competitividade.

2.2 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA FRENTE ÀS MELHORIAS QUALITATIVAS

A resistência à mudança é uma das principais barreiras enfrentadas pelas organizações, quando procuram implementar programas de gestão da qualidade. Santos (2022) identificou que a resistência dos colaboradores representa uma barreira extremamente comum, especialmente quando as mudanças não são totalmente compreendidas ou comunicadas aos colaboradores. A falta de transparência das informações pode gerar incertezas, medo ou desconfianças, afetando negativamente o resultado dos programas de qualidade.

Nesse contexto, Oliveira e Costa (2020) destacam que a resistência à mudança pode ser exacerbada devido ao pouco conhecimento dos gestores sobre conceitos de qualidade e pela ausência de uma rede de coautoria que dissemine boas práticas gerenciais. Quando os gestores não estão devidamente preparados para liderar mudanças, a implementação de programas de qualidade pode se tornar fragmentada e ineficaz.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), a resistência dentro das organizações pode manifestar-se de diversas formas, como comportamentos passivos, sabotagem e até mesmo abandono de funções. Essa postura não apenas dificulta o alcance de resultados desejados, mas também compromete o ambiente organizacional. As causas da resistência variam desde a falta de comunicação eficaz até o medo de perder o emprego ou status dentro da organização (Ramos, 2019). Em muitos casos, a resistência está ligada à ausência de envolvimento dos colaboradores no planejamento e implementação das mudanças.

Entre as principais consequências da resistência estão a demora na implementação de processos de qualidade e o aumento dos custos operacionais. Al-Hosni (2022) observa que a falta de engajamento dos colaboradores reduz a eficiência dos sistemas de qualidade, gerando retrabalho e desperdício de recursos. Para Damawan e Azizah (2020), a resistência também pode prejudicar a imagem da organização perante clientes e stakeholders.

Embora a resistência seja um problema global, seu impacto é ainda mais evidente em organizações que lidam com ambientes altamente regulamentados, como o setor de saúde. Souza e Pereira (2022) destacam que, nesses contextos, a resistência pode comprometer a segurança e a eficiência dos serviços oferecidos, afetando diretamente a satisfação do cliente.

Sob outra perspectiva, Souza e Lima (2019) identificam, em um estudo de caso no setor automotivo, que a resistência inicial à implementação de um sistema de gestão da qualidade gerou conflitos internos e impacto negativo na produtividade. No entanto, com o tempo, os colaboradores perceberam os benefícios das mudanças, como a redução de falhas e a melhoria na comunicação entre os setores, o que contribuiu para a consolidação do programa de qualidade.

Nesse sentido, nota-se, também, que a resistência à mudança pode ser vista como uma oportunidade de aprendizado. Silva (2021) afirma que os gestores devem encarar os sinais de resistência como indicadores para ajustar suas estratégias e garantir maior adesão aos processos de melhoria. Essa perspectiva permite transformar um obstáculo em um fator catalisador para desenvolvimento e criatividade no âmbito empresarial.

Feiten e Coelho (2019), ao analisarem as barreiras e facilitadores na gestão da qualidade em organizações de serviços, ressaltam que a resistência à mudança pode ser superada por meio de estratégias que incluem o treinamento e a capacitação dos funcionários, além de uma comunicação clara e objetiva sobre os benefícios do sistema de qualidade. Esses elementos ajudam a reduzir o medo e a incerteza, aumentando a aceitação das mudanças.

Evidencia-se, portanto, que as consequências da resistência à mudança são amplas e podem comprometer seriamente o desempenho organizacional. Porém, com estratégias adequadas e um planejamento estratégico, é possível transformar esse desafio em uma oportunidade para impulsionar a inovação e crescimento das organizações (Alonço, 2021).

2.3 ESTRATÉGIAS ACESSÍVEIS PARA SUPERAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Superar a resistência à mudança durante a implementação da gestão da qualidade exige um conjunto de estratégias que combinem liderança efetiva, comunicação clara e participação ativa dos colaboradores. Segundo Davis e Martin (2023), a liderança desempenha um papel central, pois é responsável por inspirar confiança e direcionar as equipes rumo aos objetivos estabelecidos.

Uma das principais estratégias é a promoção de treinamentos e capacitações para os colaboradores. Alonço (2021) ressalta que o aprendizado contínuo não apenas melhora a competência técnica das equipes, mas também reduz o medo e a insegurança associados às mudanças. Além disso, a utilização de ferramentas digitais pode facilitar a implementação e monitoramento dos processos de qualidade.

A comunicação clara e frequente é outro fator essencial para reduzir a resistência. Para Souza e Pereira (2022), um diálogo aberto permite alinhar expectativas e resolver conflitos de forma proativa. Al-Hosni (2022) também enfatiza que a transparência na comunicação ajuda a construir uma relação de confiança entre a liderança e os colaboradores.

Outra abordagem eficaz é o envolvimento direto dos colaboradores no planejamento e execução das iniciativas de qualidade. Segundo Brown e Williams (2023), a participação ativa das equipes aumenta o sentimento de pertencimento e diminui a resistência. Essa prática também estimula a criatividade e a inovação.

A cultura organizacional também desempenha um papel fundamental na superação da resistência. Segundo Kotter (1996), uma cultura organizacional que valorize a abertura à mudança e a busca pela excelência é essencial para superar barreiras e criar um ambiente propício ao desenvolvimento. Essa perspectiva enfatiza que mudanças bem-sucedidas dependem de um alinhamento entre valores organizacionais e as práticas implementadas.

Incentivos e reconhecimentos também são ferramentas poderosas para superar a resistência. Ramos (2019) destaca que reconhecer os esforços dos colaboradores promove uma cultura de valorização e engajamento. Essas práticas ajudam a consolidar a mudança e garantem a continuidade das melhorias qualitativas.

Por fim, é importante monitorar e avaliar continuamente os progressos alcançados. Wang et al. (2017) sugerem que feedbacks regulares permitem ajustar as estratégias conforme necessário, garantindo a eficácia do processo. Para isso, ferramentas como dashboards e relatórios de desempenho podem ser úteis. Nesse viés, a utilização de ferramentas digitais acessíveis se mostra crucial para superar a resistência à mudança. Plataformas de gestão de

projetos, como Trello e Asana, e ferramentas de comunicação como Slack, têm se destacado no apoio à implementação da gestão da qualidade.

Esses recursos permitem uma visualização clara do progresso das iniciativas, promovendo maior transparência e facilitando a colaboração entre equipes. De acordo com Silva (2021) e Hernandez e Caldas (2001), o uso dessas tecnologias diminui a incerteza e proporciona uma sensação de controle, o que é fundamental para reduzir a resistência e aumentar o engajamento dos colaboradores.

Em suma, a superação da resistência à mudança é um processo complexo que requer uma abordagem integrada. Quando bem executadas, essas estratégias não apenas reduzem os desafios, mas também criam um ambiente propício para a inovação e o crescimento organizacional, potencializando o sucesso na implementação de sistemas de qualidade. (Smith; Johnson, 2022).

2.4 FERRAMENTAS FACILITADORAS: GESTÃO DA QUALIDADE SIMPLES E EFICAZ

As ferramentas de gerenciamento da qualidade são fundamentais para a evolução contínua dos processos nas empresas. Elas auxiliam na identificação de problemas, na minimização de desperdícios, na otimização de recursos e na melhoria da eficiência operacional.

Ademais, favorecem uma cultura organizacional pautada em dados e na tomada de decisões estratégicas, possibilitando que as organizações aumentem sua competitividade e ofereçam produtos e serviços com qualidade superior. Essas abordagens também contribuem para a identificação das causas principais de falhas, para a padronização de processos e para a avaliação de resultados, assegurando um monitoramento preciso do desempenho e facilitando a adoção de ações corretivas e preventivas.

A incorporação dessas ferramentas é fundamental para lidar com a resistência à mudança, uma vez que oferecem uma base lógica e organizada para as transformações nas organizações. Essas abordagens ajudam a diminuir a insegurança e o receio do desconhecido entre os colaboradores.

Além disso, a flexibilidade dessas ferramentas permite que sejam utilizadas em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu segmento, setor ou tamanho, pois se adaptam a diversas realidades e obstáculos. Segundo Falconi (2009), a qualidade na administração de empresas está ligada ao uso rigoroso de técnicas e instrumentos de qualidade, como PDCA,

benchmarking e KPIs, junto a uma liderança eficaz e voltada para resultados. Ele destaca que as decisões precisam ser fundamentadas em informações e realidades, assegurando a melhora constante dos procedimentos e a superação das barreiras à mudança nas organizações.

2.4.1 CICLO PDCA

O Ciclo PDCA (Planejar-Fazer-Verificar-Agir), que foi criado por Walter A. Shewhart na década de 1930 e depois ficou famoso com W. Edwards Deming na década de 1950, é uma das maneiras mais usadas em gestão de qualidade e melhoria contínua.

A principal ideia do PDCA é criar um jeito organizado e circular (repetitivo) para achar e resolver problemas, assim como para melhorar as tarefas de modo constante. Este ciclo tem quatro estágios: Planejar, que envolve a criação de metas e planos; Fazer, que se refere a colocar o plano em prática; Verificar, que é observar e avaliar os resultados obtidos; e Agir, que é fazer correções e melhorias baseadas nas análises passadas.

O efeito do PDCA numa empresa é muito importante porque ajuda a fazer uma cultura que foca na melhora gradual e constante. Firms que usam o ciclo PDCA conseguem achar erros em suas tarefas, reduzir despesas de trabalho, elevar a qualidade dos bens e serviços e aumentar a satisfação dos clientes.

Um exemplo prático é a Natura que utiliza o PDCA como uma ferramenta chave para o melhoramento constante de seus processos de produção sustentável. O uso do PDCA tem proporcionado grandes melhorias na eficiência das tarefas da Natura, resultando, por exemplo, em uma redução de 30% no gasto de água e luz em suas fábricas, além de melhorar a qualidade dos produtos vendidos (Natura, 2020).

2.4.2 LEAN SIX SIGMA

O Lean Six Sigma é resultado da união de duas metodologias amplamente reconhecidas na administração da qualidade: o Lean Manufacturing, que se originou no Sistema de Produção da Toyota, e o Seis Sigma (Six Sigma), que foi criado pela Motorola nos anos 80.

De acordo com Pacheco (2014), a junção dessas metodologias tem como objetivo diminuir desperdícios e variações nos processos, favorecendo a eficiência operacional e a evolução contínua. A ideia é tornar o processo o mais enxuto possível, utilizando apenas os recursos essenciais, focando na agilidade operacional.

Lizarelli (2022) aponta que a adoção do Lean Six Sigma possibilita uma gestão mais estratégica da cadeia de suprimentos, elevando tanto a produtividade quanto a competitividade das organizações. A Whirlpool, que foi a primeira a introduzir o Seis Sigma no Brasil, alcançou em 1999 um ganho de R\$20 milhões. Da mesma forma, a Ambev, ao implementar o Lean Six Sigma, conseguiu diminuir os erros em sua linha de produção para cerca de 0,1%.

Além de eliminar desperdícios e aprimorar a eficiência operacional, essa abordagem ajuda a minimizar a resistência dos funcionários às inovações e novas práticas. Conforme destacam Brown e Williams (2023), o Lean Six Sigma não apenas melhora os processos, mas também promove uma cultura de inovação contínua, integrando equipes em torno de metas comuns e baseadas em dados.

A clareza oferecida pela análise quantitativa dos resultados auxilia os colaboradores a visualizar os ganhos obtidos com as melhorias, reduzindo incertezas e aumentando o comprometimento com as novas práticas.

2.4.3 MATRIZ SWOT

Análise SWOT, ou Análise FOFA, que se refere a Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, surgiu nos anos 60, criada por Albert Humphrey na Stanford Research Institute, com a intenção de ajudar empresas a desenvolver estratégias organizacionais. No cenário brasileiro, autores como Boschmann (2014) e Silva (2020) enfatizam que essa ferramenta é vital para o planejamento estratégico, pois possibilita que as organizações analisem tanto os fatores internos (forças e fraquezas) quanto os externos (oportunidades e ameaças) que afetam seu desempenho.

Lima (2016) destaca que a utilização da Matriz SWOT oferece uma perspectiva abrangente do ambiente empresarial, facilitando a tomada de decisões e o desenvolvimento de ações mais eficazes. Dessa maneira, seu efeito para as empresas é considerável, pois promove uma melhor adaptação ao mercado, aumenta a competitividade e favorece um crescimento sustentável e estruturado.

A matriz SWOT é uma ferramenta eficaz para reduzir a resistência às mudanças nas em uma organização, principalmente no controle de qualidade. Segundo Campos (2016), a empresa recebe visões claras de cenários internos e externos ao avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a empresa adquire uma visão precisa do cenário interno e externo, observando fatores que incentivam a priorização de medidas estratégicas.

Ademais, ao destacar as oportunidades, a SWOT é mais aberta para envolver funcionários no processo e mudar os benefícios. Portanto, a ferramenta apoia tanto o planejamento estratégico quanto a aceitação das mudanças, promovendo entendimento comum sobre seus efeitos positivos.

2.4.4 BENCHMARKING

O benchmarking foi criado na década de 1970, quando a Xerox viu profundamente as práticas de seus concorrentes, aumentando a eficiência e a competitividade. No Brasil, autores como Albertin (2016) e Terribili Filho (2017) destacam sua importância para a gestão empresarial, ajudando as empresas a assumirem as melhores práticas presentes no mercado. O processo de benchmarking envolve a identificação de empresas de referência em um setor específico, registrando e analisando dados sobre operações de clientes e adaptando essas práticas à realidade das organizações que buscam melhorar.

Segundo Lopes (2001), o benchmarking permite que as empresas melhorem os métodos internos, cresçam com eficiência e estejam preparados para lidar com mudanças constantes, favorecendo a competitividade. Além disso, essa prática promove inovação contínua e o aprendizado organizacional, impulsionando a excelência operacional. No contexto do controle de qualidade, o benchmarking não apenas contribui para melhorar os processos internos, mas também para superar a resistência à mudança. Isso ocorre porque as recomendações são baseadas em experiência específica e comprovada e incentivam funcionários e gerentes a aceitar alterações.

Um exemplo notável de uso eficaz de benchmark é a Ambev, que usa essa prática para otimizar esse processo, melhorar a qualidade do produto e integrar a inovação. A Ambev consistentemente aperfeiçoou maneiras de produção, logística e sustentabilidade em comparação com os líderes de mercado, mantendo a competitividade no mercado globalizado de bebidas. Hoje, a Ambev se posiciona como uma empresa de tecnologia (Fastcompanybrasil.com, 2022).

2.4.5 5W2H

A ferramenta 5W2H tem suas raízes na administração japonesa e se tornou conhecida como um método simples e eficaz para o planejamento e a implementação de ações nas organizações. O nome da ferramenta vem das iniciais de sete perguntas essenciais em inglês:

What (O quê?), Why (Por quê?), Who (Quem?), Where (Onde?), When (Quando?), How (Como?) e How much (Quanto custa?). Essa abordagem estruturada permite que os gestores detalhem e organizem planos de ação de maneira clara e objetiva, assegurando a execução eficiente das atividades propostas.

De acordo com Falconi (2009), o 5W2H facilita a identificação dos elementos críticos de um processo e auxilia na tomada de decisões estratégicas. Oliveira (2013) ressalta que a utilização dessa metodologia é crucial para garantir a qualidade e a eficiência na gestão operacional, pois possibilita que as empresas analisem suas ações de forma sistemática, minimizando falhas e otimizando resultados. Já Chiavenato (2005) reforça que o planejamento estratégico e operacional é fundamental para o sucesso organizacional, e aponta a 5W2H como uma ferramenta essencial nesse processo.

2.4.6 BRAINSTORMING

O brainstorming é uma técnica criativa que busca estimular a geração de ideias através da colaboração de um grupo de pessoas. Criado por Alex F. Osborn na década de 1940, a técnica funciona em um ambiente onde os participantes são encorajados a compartilhar ideias sem críticas ou julgamentos, o que favorece a criatividade e a fluidez do pensamento.

Chiavenato (2010) ressalta que o brainstorming, ao reunir diferentes perspectivas, facilita a identificação de novas soluções e pode ser uma ferramenta valiosa no processo de tomada de decisões, especialmente em situações que exigem respostas rápidas e criativas.

Uma das principais vantagens do brainstorming nas empresas é o impacto positivo que essa técnica tem na criação de soluções inovadoras e na melhoria contínua dos processos. Oliveira (2013) destaca que o brainstorming estimula a colaboração entre os membros da equipe, promovendo a troca de ideias de forma livre, sem restrições ou julgamentos.

Na gestão da qualidade, o brainstorming é fundamental para identificar melhorias em processos e produtos, aumentando a eficiência e promovendo a inovação, aspectos essenciais para manter a competitividade no mercado.

2.4.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa, conhecido também como "Diagrama de Causa e Efeito" ou "Espinha de peixe" foi criado por Kaoru Ishikawa na década de 1960 como uma ferramenta

para identificar as causas principais de problemas relacionados à qualidade. Seu principal objetivo é ajudar as equipes a diagnosticar as origens dos problemas de maneira clara e estruturada, promovendo a melhoria contínua.

É frequentemente representado na forma de um esqueleto de peixe, onde a cabeça simboliza o problema central, e as espinhas representam as possíveis causas desse problema, que podem ser organizadas em categorias como materiais, métodos, máquinas, mão-de-obra e ambiente.

O diagrama de Ishikawa é uma maneira útil de identificar e resolver lacunas relacionadas à qualidade, pois fornece uma análise aprofundada das raízes problemas em uma organização. Segundo o próprio Ishikawa (1985), a ferramenta também desempenha um papel crucial na diminuição da resistência a mudanças dentro da organização. Isso acontece porque quase sempre proporciona um processo forte de brainstorming, envolvendo diretamente os colaboradores e tornando-os mais abertos às mudanças.

2.4.8 5S

O 5S é uma técnica que surgiu no Japão, criada para aprimorar a organização e a eficiência no ambiente de trabalho. O nome 5S é derivado de cinco palavras japonesas: Seiri (Senso de Utilização), Seiton (Senso de Ordenação), Seisō (Senso de Limpeza), Seiketsu (Senso de Padronização) e Shitsuke (Senso de Autodisciplina). Chiavenato (2010) menciona que o 5S visa estabelecer uma rotina de organização e disciplina, promovendo a manutenção de um espaço de trabalho limpo e eficiente, onde cada item tem sua função e está no lugar certo.

O impacto do 5S nas empresas é significativo, pois está diretamente ligado à melhoria da produtividade, qualidade e eficiência dos processos. Segundo Oliveira (2013), ao adotar essa ferramenta, as organizações conseguem diminuir o desperdício de recursos, reduzir erros e otimizar o uso do tempo. Além disso, a adoção do 5S gera um clima de comprometimento com a qualidade, refletindo em um desempenho superior da empresa como um todo, resultando em um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Sua implementação inclui um foco na participação da equipe, promovendo laços de apoio pois quando os funcionários percebem que suas contribuições são valorizadas, se sentem mais dispostos a aderir às novas práticas. Logo, observa-se que o 5S promove a cultura organizacional, disciplina, e a aceitação da mudança, permitindo que a empresa se adapte de maneira suave às transformações necessárias.

2.4.9 INDICADORES DE DESEMPENHO (KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPIS)

Os Indicadores de desempenho ou “KPIs” são métricas que mostram o sucesso organizacional, no que tange o cumprimento dos objetivos. Eles fornecem dados quantitativos sobre o desempenho de processos, atividades e resultados, permitindo que gestores monitorem o progresso e identifiquem áreas de melhoria. Essa abordagem proporciona feedback contínuo, possibilitando que as ações corretivas sejam tomadas de forma ágil, reduzindo o risco de fracasso. Para que seja bem utilizada, essa metodologia requer a definição de indicadores realistas, ou seja, precisam ser mensuráveis e atingíveis. Também é importante que sejam verificados frequentemente.

A resistência à mudança muitas vezes é proveniente da incerteza, e da falta de clareza acerca dos impactos das novas práticas na vida dos colaboradores. Nesse contexto, os KPIs surgem como uma alternativa para esclarecer tais impactos e demonstrá-los de maneira objetiva, facilitando a adesão às novas práticas.

De acordo com Parmenter (2015), os KPIs mostram as operações de maneira clara e precisa, proporcionando uma base sólida para a tomada estratégica de decisões. Eles cumprem importante papel no alinhamento das atividades e processos organizacionais com o planejamento a longo prazo.

2.4.10 CHECKLISTS DE QUALIDADE

Os checklists de qualidade são ferramentas simples, mas extremamente eficazes. Utilizadas para garantir a realização de tarefas ou processos, Gawande (2009) afirma que os checklists são guias que detalham as etapas dos processos, assegurando que toda e qualquer atividade relevante seja realizada corretamente. Os checklists são versáteis, podendo ser aplicados tanto em processos rotineiros quanto aqueles mais importantes e críticos, sendo amplamente utilizados em iniciativas de gestão da qualidade para assegurar o cumprimento de normas e práticas de excelência.

Gawande (2009) também defende que o uso dos checklists de qualidade ajudam na redução do erro humano, principalmente em tarefas repetitivas e complexas. Além disso, promovem a padronização dos processos, garantindo que a qualidade seja preservada em cada etapa.

2.4.11 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

A matriz de priorização é uma ferramenta de classificação que permite que o gestor rotule e priorize ações, projetos, problemas e soluções com base em critérios específicos. Paula (2005) explica que a matriz organiza as alternativas em estruturas comparativas, atribuindo pesos e valores para cada critério, de forma que seja possível identificar quais serão as prioridades. A ferramenta é especialmente útil quando há várias opções ou desafios a serem resolvidos, mas os recursos, como tempo e orçamento, são limitados.

Por definir aquilo que precisa de mais atenção, a matriz de priorização permite a alocação mais eficiente dos recursos, concentrando os esforços naquilo que mais trará retorno para a organização. Paula (2005) também afirma que a ferramenta reduz o risco de subjetividade e influências pessoais dos gestores, trazendo objetividade e transparência ao processo decisório.

3 MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, baseada na revisão bibliográfica de autores renomados no campo da gestão da qualidade e da resistência à mudança.

Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa permite uma compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos, sendo adequada para analisar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de sistemas de qualidade. A abordagem descritiva visa identificar e detalhar os fatores que contribuem para a resistência à mudança, enquanto a exploratória busca investigar estratégias eficazes para mitigar essa resistência.

A pesquisa foi fundamentada na revisão de literatura, conforme preconizado por Lakatos e Marconi (2017), que destacam a relevância da pesquisa bibliográfica para a construção de conhecimento consolidado sobre determinado tema. Para isso, foram consultados livros, artigos científicos e estudos de caso publicados em periódicos indexados, priorizando referências clássicas, como Crosby (1979), Deming (1986) e Juran (1998), e autores contemporâneos, como Almeida (2016) e Santos (2022).

Além disso, foram utilizados os bancos de dados Scopus e Web of Science para buscar artigos relevantes sobre gestão da qualidade e resistência à mudança. Foi utilizado o comando "TITLE-ABS-KEY" para encontrar nos títulos, resumos, ou palavras-chave nos documentos. As

palavras-chave empregadas nas buscas foram propositalmente amplas, com o intuito de localizar conteúdos que tratassem de temas relacionados à qualidade organizacional, melhoria de processos e superação de desafios na gestão.

Entre os termos utilizados, destacam-se: “gestão da qualidade”, “melhoria contínua”, “melhoria de processos”, “desempenho organizacional”, “mudança organizacional”, “resistência à mudança”, “barreiras organizacionais”, “cultura da qualidade” e “estratégias de melhoria”. Vale ressaltar ainda, que os termos foram descritos em inglês para maior alcance dos resultados, e não foi delimitado um recorte temporal fixo, permitindo a inclusão de obras clássicas e contemporâneas.

Além da revisão bibliográfica, a análise documental foi utilizada como técnica complementar para a coleta de informações sobre práticas de gestão da qualidade em empresas que enfrentaram resistência à mudança. De acordo com Bardin (2016), a análise documental possibilita o exame de registros institucionais e normativos, permitindo uma compreensão mais ampla dos desafios e das soluções adotadas pelas organizações para superar barreiras internas à mudança.

A seleção dos materiais seguiu critérios de relevância, atualidade e credibilidade, conforme indicado por Severino (2018). Foram priorizados estudos publicados nos últimos dez anos, garantindo que as informações estejam alinhadas às práticas e tendências atuais da gestão da qualidade. No entanto, autores clássicos serão utilizados para fundamentar os conceitos essenciais do tema.

Para garantir a confiabilidade e a validade dos dados coletados, foi aplicada a triangulação de fontes, conforme recomendado por Denzin e Lincoln (2006). Essa técnica consiste em cruzar informações provenientes de diferentes referências bibliográficas e documentais, além dos dados obtidos nas plataformas Scopus e Web of Science, a fim de minimizar vieses interpretativos e fortalecer a robustez das conclusões obtidas na pesquisa.

Como parte da metodologia qualitativa adotada neste estudo, a triangulação de fontes se apresenta como uma estratégia essencial para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados obtidos por meio da análise documental. Segundo Denzin e Lincoln (2006), essa técnica consiste em confrontar dados provenientes de diferentes origens para enriquecer a interpretação e minimizar os vieses da pesquisa.

Neste trabalho, a triangulação foi aplicada com base em três eixos complementares:

1. Fontes Teóricas (Autores Clássicos e Contemporâneos):

Incluem os fundamentos acadêmicos da gestão da qualidade e da resistência à mudança, baseando-se em autores como Deming (1986), Juran (1998), Crosby (1979), Almeida (2016), Santos (2022), Paladini (2009), entre outros. Essas fontes fornecem o embasamento conceitual necessário para interpretar os fenômenos estudados.

2. Fontes Documentais (Estudos de Caso e Relatórios Institucionais):

Compõem-se de documentos que relatam experiências práticas de empresas que implementaram sistemas de gestão da qualidade, enfrentando resistência interna. Dentre essas fontes, destacam-se os estudos de Bezerra e Tinoco (2019) e de Alves e Ribeiro (2021), que apresentam contextos organizacionais reais onde a aplicação de ferramentas da qualidade contribuiu para mitigar resistências.

3. Fontes Bibliográficas Científicas Digitais (Bases Indexadas):

Refletem o estado da arte por meio de artigos científicos extraídos das bases Scopus e Web of Science. Essas bases foram utilizadas conforme proposto por Lakatos e Marconi (2017), a fim de garantir que os dados estejam atualizados e revisados por pares, agregando rigor científico à análise.

Essa triangulação permitiu uma análise mais abrangente dos desafios enfrentados pelas empresas, apoiando a formulação de estratégias simplificadas e eficazes para superar a resistência à mudança e garantir a implementação da gestão da qualidade. A intersecção entre teoria, prática e evidência científica atual assegura a consistência e aplicabilidade dos resultados obtidos ao longo do presente estudo.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo as diretrizes de Bardin (2016) e utilizando o software *Iramuteq*. Esse método permitiu categorizar as principais ferramentas de gestão da qualidade, observando as conexões entre elas e extrair insights sobre estratégias eficazes para reduzir a resistência à mudança na aplicação das mesmas nas organizações. A análise foi realizada de forma sistemática, garantindo coerência e profundidade nas interpretações.

Por fim, os métodos utilizados viabilizaram uma abordagem aprofundada sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas na implementação da gestão da qualidade. Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos contribuam para a formulação de estratégias mais eficazes para lidar com a resistência à mudança e aprimorar os processos organizacionais de forma acessível e facilitada.

A frequência elevada dos termos “processo” e “qualidade” reforça a necessidade de uma abordagem estruturada para a gestão da qualidade, o que está em conformidade com os conceitos de Smith e Johnson (2022) e Alonço (2021). A implementação de ferramentas como PDCA, matriz SWOT e benchmarking, conforme apontado por Calegario e Santos (2018), possibilita um planejamento estratégico mais eficaz, facilitando a adaptação das organizações a cenários competitivos.

Ao analisar a presença das palavras “prático”, “eficiência” e “melhoria”, nota-se um alinhamento com os princípios do Lean Six Sigma, conforme abordado por Brown e Williams (2023). Essa metodologia visa eliminar desperdícios e aprimorar a eficiência operacional, tornando os processos empresariais mais enxutos e eficazes. A integração dessas ferramentas permite que organizações, independentemente do porte, implementem soluções simplificadas e de alto impacto na gestão da qualidade.

Em suma, a análise da Figura 1 revela um padrão comum entre as ferramentas de gestão da qualidade, expondo as palavras que mais se repetem. Tal análise, portanto, leva à reflexão de que todas as ferramentas possuem um único objetivo: facilitar os processos dentro do âmbito empresarial. Esse entendimento facilita a diminuição da resistência à mudança, tornando o processo de evolução organizacional mais descomplicado. Segundo Kotter (2012), a resistência à mudança pode ser superada através da compreensão clara dos benefícios e da implementação progressiva de novas práticas. Assim, a análise dos resultados da nuvem de palavras constatou o primeiro passo para o alcance do objetivo geral de pesquisa.

Ao tratar-se da interconexão entre essas palavras, a figura 2 abaixo aprofunda a reflexão da figura 1, uma vez que, por meio da análise de similitude, possibilitou um entendimento mais estruturado das ferramentas estudadas, contribuindo para uma adesão mais fluida às estratégias de melhoria contínua e à evolução organizacional.

De forma geral, a análise de similitude exposta na figura 2 demonstra que as ferramentas de gestão da qualidade são métodos estruturados, que possuem semelhanças e podem possuir influências entre si, contribuindo significativamente para o aprimoramento das organizações e sendo indispensáveis no combate à resistência à mudança.

Isso vai ao encontro da visão de Kotter (2012), que defende a adoção de mudanças progressivas e bem comunicadas, baseadas em ferramentas simples e bem compreendidas por todos os níveis da organização. O foco está na aplicação prática dessas ferramentas, evidenciando sua conexão direta com inovação, estratégia e organização.

Contemplando, ainda, tal linha de raciocínio, o quadro 1 abaixo demonstra a funcionalidade e impacto das 11 ferramentas propostas quando utilizadas de forma individual nas empresas. A incorporação das técnicas qualitativas é fundamental para lidar com a resistência à mudança, uma vez que oferecem uma base lógica e organizada para as transformações nas organizações.

Além disso, constatou-se que a flexibilidade dessas ferramentas viabiliza sua utilização em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu segmento, setor ou tamanho, pois se adaptam a diversas realidades e obstáculos.

A análise do quadro permitiu o entendimento de que, quando aplicadas sozinhas, as ferramentas facilitadoras proporcionam um foco mais direto em problemas específicos. Nesse sentido, apesar de defenderem a combinação de ferramentas para maior eficiência, Slack, Chambers e Johnston (2009) e Paladini (2009) reconhecem que a implementação de estratégias como o 5S ou o PDCA, mesmo aplicadas isoladamente, já são capazes de promover melhorias tangíveis nos processos organizacionais. Os autores também ressaltam que focar em uma única ferramenta pode acarretar em um maior domínio técnico e operacional, o que favorece a consistência na aplicação.

QUADRO 1 - FERRAMENTAS FACILITADORAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Ferramenta	Como funciona?	Impacto nas empresas
PDCA	Ciclo de melhoria contínua em quatro etapas: Planejar, Fazer, Verificar, Agir (Deming, 1986).	Melhora a eficiência operacional, reduz erros e cria cultura de evolução contínua (Natura, 2020; Deming, 1986).

Lean Six Sigma	Combina eliminação de desperdícios (Lean) com redução de variações (Six Sigma) (Pacheco, 2014).	Aumenta produtividade e competitividade; reduz erros e promove cultura de inovação (Brown & Williams, 2023; Lizarelli, 2022).
Matriz SWOT	Analisa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças internas e externas (Boschmann, 2014; Lima, 2016).	Facilita decisões estratégicas e adaptações de mercado, reduz resistência com visão clara dos cenários (Campos, 2016).
Benchmarking	Compara práticas com empresas referência para adotar as melhores soluções (Albertin, 2016).	Favorece inovação e aprendizado; reduz resistência ao mostrar resultados práticos e comprovados (Lopes, 2001).
5W2H	Planejamento baseado em sete perguntas-chave (What, Why, Who, Where, When, How, How much) (Falconi, 2009; Chiavenato, 2005).	Facilita a execução eficiente e clara de ações estratégicas, minimizando erros (Oliveira, 2013).
Brainstorming	Técnica coletiva de geração de ideias sem julgamentos (Chiavenato, 2010).	Estimula inovação e envolvimento da equipe, essencial para melhorias criativas em processos (Oliveira, 2013).
Diagrama de Ishikawa	Identifica causas principais de um problema por meio de análise estruturada (Ishikawa, 1985).	Promove resolução profunda de problemas e engaja colaboradores na mudança (Ishikawa, 1985).
5S	Organização com base em 5 princípios japoneses: Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina (Chiavenato, 2010).	Reduz desperdícios e melhora produtividade; fortalece cultura de disciplina e aceitação da mudança (Oliveira, 2013).
KPIs	Métricas mensuráveis que monitoram o desempenho de processos e resultados, fornecendo dados claros e objetivos para embasar decisões estratégicas (Parmenter, 2015).	Alinha as atividades com os objetivos organizacionais, facilitando assim a identificação de melhorias, aumentando a transparência (Parmenter, 2015).
Checklists de Qualidade	Guias com etapas obrigatórias para assegurar qualidade padronizada (Gawande, 2009).	Evita falhas humanas e garante consistência nos processos (Gawande, 2009).

Matriz de Priorização	Classifica e ordena tarefas ou problemas conforme critérios específicos (Paula, 2005).	Otimiza a alocação de recursos e melhora decisões estratégicas, diminuindo subjetividades (Paula, 2005).
------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Nesse viés, entende-se que cada ferramenta possui um propósito, logo, a compreensão de suas funcionalidades oportuniza a análise e combinação efetiva entre elas por meio da sinergia. Assim, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a combinação de diferentes ferramentas da qualidade pode potencializar sua eficácia ao alinhar características complementares. Também é importante observar o objetivo que precisa ser alcançado ao usar as combinações, alinhando o uso das ferramentas ao contexto organizacional (Paladini, 2009).

Com base nisso, realizou-se a combinação destas ferramentas em forma de quadro, com vistas a extrair o melhor de cada uma e potencializar seu efeito, destacando suas vantagens e indicando situações práticas onde cada combinação pode ser mais eficaz. As ferramentas foram agrupadas de acordo com seus objetivos e características complementares sinérgicas, conforme a abordagem de Oakland (2014), que propõe a categorização e integralização sistêmica de ferramentas de qualidade para uma gestão mais eficiente.

O quadro 2 a seguir mostra a combinação entre duas ferramentas, suas respectivas vantagens quando utilizadas em conjunto e exemplos de uso reais.

QUADRO 2 - COMBINAÇÃO DE FERRAMENTAS

Combinação de Ferramentas	Vantagens	Quando Usar
Ciclo PDCA + 5W2H	- Planejamento detalhado e estruturado - Melhoria contínua organizada - Clareza nas tarefas e execução eficiente	Quando há necessidade de um planejamento claro e uma execução estruturada. Ex: Implementação de um novo sistema de gestão.
Lean Six Sigma + Matriz de Priorização	- Foco nas melhorias mais relevantes - Tomada de decisão eficiente - Redução de desperdícios e aumento da qualidade	Quando é necessário priorizar melhorias e eliminar desperdícios. Ex: Identificação de ineficiências em uma linha de produção.
Matriz SWOT + Benchmarking	- Análise competitiva precisa - Estratégias mais competitivas - Aprimoramento contínuo ao adotar práticas de sucesso	Quando é necessário desenvolver estratégias competitivas e aprender com os melhores do mercado

		Ex: Expansão da empresa para outro ramo de mercado.
Brainstorming + Diagrama de Ishikawa	- Identificação ampla de causas-raiz - Engajamento da equipe - Resolução de problemas estruturada e colaborativa	Quando a equipe precisa identificar as causas de um problema complexo. Ex: Descobrir o motivo do aumento das reclamações dos clientes.
5S + Checklists de Qualidade	- Padronização e controle de qualidade - Manutenção da melhoria contínua - Aumento da eficiência ao manter o ambiente organizado	Para manter um alto padrão de qualidade e organização. Ex: Dia a dia da cozinha de um restaurante.
KPIs (Indicadores de Desempenho) + Ciclo PDCA	- Monitoramento contínuo de performance - Ajustes ágeis baseados em resultados - Avaliação clara de metas	Quando a performance precisa ser monitorada e ajustada continuamente. Ex: Monitoramento e ajustes de uma campanha de tráfego pago.
Matriz SWOT + Brainstorming	- Geração de estratégias criativas - Soluções inovadoras para desafios estratégicos - Participação ativa da equipe	Geração de ideias eficazes para aproveitar oportunidades ou resolver problemas. Ex: Planejamento da campanha de marketing de um produto sazonal.
Lean Six Sigma + Ciclo PDCA	- Foco na melhoria contínua e qualidade - Implementação ágil de melhorias - Resultados mensuráveis e sustentáveis	Implementação rápida e controlada de um sistema de melhoria contínua. Ex: Ajuste na linha de produção de uma fábrica

FONTE: Elaborado pelos autores (2025).

O quadro 2 demonstra como a maleabilidade do uso de várias ferramentas de gestão da qualidade em um único processo permite que empresas personalizem suas estratégias de melhoria contínua conforme suas necessidades específicas.

Ferramentas como PDCA, 5W2H e Indicadores de Desempenho (KPIs), por exemplo, podem ser combinadas para planejar, executar e monitorar melhorias, garantindo maior eficiência e resultados mais consistentes. Segundo Ishikawa (1985), a análise detalhada das causas de um problema é essencial para soluções eficazes, e quando associada a uma metodologia estruturada como a Matriz de Priorização, facilita a identificação e correção dos problemas mais críticos. Esses exemplos demonstram que a combinação de diferentes ferramentas amplia a capacidade da empresa de tomar decisões baseadas em dados, melhorar processos e eliminar desperdícios.

Desse modo, a análise do quadro 2 ratifica os impactos positivos do uso de combinações estratégicas das ferramentas qualitativas, apontando como a implementação correta desses

instrumentos pode diminuir as resistências à mudança. Oakland (2014) reitera tal visão ao destacar que o gerenciamento da qualidade total (TQM) exige uma integração sistêmica de ferramentas, processos e pessoas. O autor afirma que a gestão eficaz não é alcançada apenas com a aplicação de um método, mas sim com a combinação de técnicas adaptadas à realidade da empresa, ao seu estágio de maturidade e ao tipo de desafio enfrentado. Assim, quando a empresa investe no conhecimento e aplicação prática dessas estratégias, a gestão da qualidade torna-se mais flexível, intuitiva e eficaz, impulsionando a empresa no caminho da acessibilidade e melhoria descomplicada.

Um exemplo prático do uso de combinações estratégicas para a melhoria contínua da organização é o de uma microempresa anônima do ramo alimentício que aplicou as ferramentas da qualidade para aprimorar sua produção. Segundo análises dos autores Alves e Ribeiro (2021) a empresa utilizou métodos como fluxograma, folha de verificação, diagrama de Pareto, brainstorming, diagrama de Ishikawa e 5 porquês. Tais estratégias levaram à identificação precisa das causas dos problemas e a implementação de soluções eficazes e, como consequência, a empresa conseguiu reduzir desperdícios, melhorar o fluxo produtivo e aumentar o controle de qualidade, garantindo um produto final mais consistente e padronizado.

Ademais, o impacto positivo se refletiu, também, nos custos operacionais e na satisfação dos clientes. A adoção das ferramentas resultou em uma redução significativa de retrabalho e perdas de matéria-prima, tornando a produção mais eficiente e sustentável. Com processos mais organizados e um controle mais rigoroso sobre a qualidade, a empresa conseguiu diminuir as não conformidades, aumentando a confiança dos consumidores e fortalecendo sua presença no mercado.

De acordo com Pimentel (2007), a aplicação de técnicas estruturadas de gestão da qualidade possibilita um crescimento sustentável para empresas de qualquer porte, pois promove maior previsibilidade nos processos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. No caso da microempresa em questão, os ganhos obtidos não apenas impulsionaram a produtividade e a qualidade dos produtos, mas também criaram uma cultura de melhoria contínua, essencial para a evolução da organização a médio-longo prazo.

4.1 FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E ESTRATÉGIAS PARA SUPERAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO QUALITATIVA

A resistência à mudança dentro das organizações é um fenômeno recorrente que pode ser desencadeado por diversos fatores e gera implicações significativas tanto para a gestão da qualidade quanto para o desempenho global da empresa. A falta de adaptabilidade a novas práticas pode resultar em estagnação e perda de competitividade, principalmente quando trazemos a esse conceito, um ambiente corporativo dotado de sistemas de gestão da qualidade (Almeida; Bezerra, 2018). A apresentação da resistência por parte dos colaboradores afeta negativamente o clima organizacional, impactando diretamente os resultados esperados (Crosby, 1979).

Essa resistência, muitas vezes, está enraizada em causas profundamente relacionadas à cultura organizacional, à falta de preparo e à maneira como as mudanças são comunicadas. Entre as principais causas estão a ausência de comunicação clara, o medo de perder o emprego e o costume com práticas tradicionais, fatores que inibem o envolvimento ativo dos colaboradores em iniciativas de qualidade (Juran, 1998).

Nesse contexto, o quadro 3 nos mostra de maneira prática e detalhada os principais fatores que provocam a resistência à mudança, assim como as estratégias, segundo os teóricos, de como superá-los.

QUADRO 3 - FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E ESTRATÉGIAS PARA SUPERAÇÃO.

Fatores de Resistência à Mudança	Por que isso ocorre?	Estratégias para Superação	Descrição
Falta de Comunicação e Transparência	A ausência de informações detalhadas sobre mudanças gera incerteza e resistência. A comunicação fragmentada pode dar a impressão de imposição (Almeida; Bezerra, 2018).	Comunicação Eficaz	Comunicação clara e contínua em todos os níveis organizacionais reduz incertezas e resistência (Almeida; Bezerra, 2018). Utilização de canais diversos de comunicação (Campos, 2019).
Pouco Conhecimento e Capacitação	A falta de treinamento gera insegurança e receio de cometer erros, dificultando a adaptação a novos processos (Feiten; Coelho, 2019).	Capacitação Constante	Treinamentos regulares ajudam os funcionários a se adaptarem e enxergarem a mudança como oportunidade (Damawan; Aziza, 2020 e Bezerra; Tinoco, 2019).

Medo de Perder Emprego ou Status	Modernização e automação são vistas como ameaça à estabilidade, podendo levar à sabotagem (Santos; Souza, 2021).	Liderança Efetiva	Líderes inspiradores que reconhecem e recompensam esforços ajudam a reduzir o medo e resistência (Davis; Martin, 2023).
Apego ao Tradicional	Colaboradores resistem a mudanças por estarem acostumados a processos antigos e funcionais (Deming, 1986).	Planejamento e Organização	Planejamento estratégico bem estruturado minimiza resistência e facilita a adaptação (Bezerra; Tinoco, 2019 e Alonço, 2021).
Ausência do Envolvimento dos Colaboradores	Funcionários que não participam dos processos decisórios tendem a resistir às mudanças (Juran, 1998).	Participação Ativa	Incluir os funcionários no processo decisório promove engajamento e aceitação das mudanças (Calegario; Santos, 2018 e Ramos, 2019).

FONTE: Elaborado pelos autores (2025).

O primeiro fator abordado no quadro é a falta de comunicação e transparência, que gera incerteza e resistência. Almeida e Bezerra (2018) destacam que mudanças dentro das organizações sem informações claras podem parecer autoritárias para muitos colaboradores. Uma estratégia de comunicação eficaz garante que todas as partes interessadas estejam cientes dos objetivos da mudança, das etapas do processo e dos benefícios esperados. Para isso, Campos (2019) defende a utilização de canais diversos de comunicação, como reuniões, e-mails e workshops, para garantir que as mensagens sejam compreendidas e aceitas.

O segundo fator é o pouco conhecimento e capacitação. De acordo com Feiten e Coelho (2019), funcionários que não estão devidamente treinados sentem-se inseguros e despreparados para lidar com as novas demandas, temendo que possam cometer erros ou não atender às novas expectativas. Para combater tal fator, recorreremos à capacitação constante, que segundo Damawan e Aziza (2020) geram um sentimento de gratidão. O investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento faz com que os funcionários vejam as mudanças como oportunidades de evolução, e não como ameaças. Bezerra e Tinoco (2019) também reforçam que treinamentos regulares, focados nas habilidades necessárias para a implementação das mudanças são fundamentais para aumentar a confiança dos colaboradores.

O medo de perder emprego ou status é outro fator comum de resistência, especialmente em cenários automatizados e modernizados, nos quais os colaboradores podem ver as novas

tecnologias como ameaças à sua estabilidade. Se o colaborador sentir-se ameaçado, a resistência pode se manifestar pela sabotagem, levando ao boicote das novas rotinas (Santos; Souza, 2021). Nesse contexto, uma liderança efetiva é crucial para minimizar essas preocupações. Davis e Martin (2023), defendem que líderes eficazes não apenas comandam, mas inspiram confiança e comprometimento entre os funcionários. Um aspecto crítico da liderança eficaz é a capacidade de reconhecer e recompensar os esforços dos funcionários durante a transição. Assim, o medo é substituído por um ambiente de apoio e valorização, no qual os colaboradores se sentem motivados a adotar as novas práticas.

O apego ao tradicionalismo, conforme Deming (1986), é uma causa frequente de resistência, pois aqueles acostumados a seguir métodos funcionais já consagrados tendem a se opor à mudança por considerá-la desnecessária ou perturbadora. Segundo Alonço (2021), organizações que aplicam planos estratégicos bem detalhados e alinhados estarão melhor preparadas para os desafios provenientes das mudanças. Seguindo essa linha de raciocínio, é importante ter um bom planejamento e organização, pautados na evolução empresarial e na transparência. Quando os colaboradores compreendem o processo e seus benefícios, a aceitação das mudanças ocorre de forma natural (Bezerra; Tinoco, 2019).

Por fim, a ausência de envolvimento dos colaboradores também é abordada como um fator que aumenta a resistência à mudança. Juran (1998) defende que a participação dos colaboradores é um fator-chave para o sucesso de iniciativas de qualidade dentro da organização. Sua ausência cria uma barreira entre o tático e o operacional, gerando um sentimento de exclusão. Calegario e Santos (2018) sugerem que as empresas promovam um sentimento de pertencimento e responsabilidade, incluindo os funcionários nas decisões e no processo de desenvolvimento de novas iniciativas. Já Ramos (2019) acrescenta que a participação ativa ajuda a reduzir os medos associados ao desconhecido, pois promove uma cultura de cooperação e comprometimento.

Em síntese, o quadro 3 complementa as análises anteriormente feitas, ao abordar as causas e consequências da resistência à mudança e estratégias capazes de vencer este problema. Essa investigação possibilita o olhar específico para cada caso distinto onde a resistência à mudança se manifesta. Desse modo, torna-se mais facilitada a identificação, não apenas de ferramentas capazes de diminuir resistência, mas de estratégias e planejamentos que podem ser feitos por gestores dentro de suas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a relação entre gestão da qualidade e resistência à mudança, destacando estratégias para facilitar a evolução empresarial de maneira mais acessível e descomplicada. Desde a introdução, buscou-se compreender como a resistência por parte de gestores ou funcionários afeta a adoção de práticas qualitativas, expondo conclusões baseadas em análises estratégicas e destacando caminhos viáveis para superar a problemática.

A metodologia adotada, baseada em uma revisão bibliográfica qualitativa e exploratória, permitiu analisar casos e modelos teóricos que ilustram a complexidade do tema e ressaltam, principalmente, a necessidade de adaptação das empresas frente às dificuldades e resistências dentro das organizações, que estão cada vez mais competitivas.

Ao todo, foram analisadas 11 ferramentas da gestão da qualidade, criadas duas figuras e três quadros. A nuvem de palavras (Figura 1) identificou a semelhança das ferramentas por maior incidência de repetição de palavras, enquanto que a análise de similitude (Figura 2) mostrou a interconexão e influência entre elas. A análise das ferramentas facilitadoras (Quadro 1) demonstrou a possibilidade de uso das técnicas qualitativas de forma individual, suas funcionalidades e seus impactos, que foram explorados de forma conjunta nas combinações das ferramentas (Quadro 2). Por último, o terceiro quadro, baseado nas causas, consequências e estratégias, proporcionou uma perspectiva clara a respeito das dificuldades para superar a resistência à mudança, demonstrando, contudo, que tal superação é possível.

Portanto, os resultados obtidos apontam que a resistência à mudança está diretamente relacionada a fatores culturais, falta de comunicação e desconhecimento sobre as vantagens da gestão da qualidade, podendo ser mitigada ou diminuída através da implementação de ferramentas isoladas e combinadas, fazendo uso, também, de estratégias como planejamento, liderança efetiva e capacitação constante. Assim, conclui-se que a aplicação de estratégias acessíveis e desburocratizadas pode mitigar resistências e promover uma transição mais fluida para um modelo de qualidade eficaz e sustentável. Por tais motivos, diante do proposto, nota-se que o objetivo geral de pesquisa foi alcançado.

A contribuição deste artigo é significativa tanto para o meio acadêmico quanto empresarial, pois preenche uma lacuna na literatura ao abordar a gestão da qualidade sob a perspectiva da acessibilidade e da simplicidade. O estudo oferece um modelo aplicável a diferentes contextos organizacionais, auxiliando gestores e consultores na formulação de estratégias adaptáveis às necessidades específicas de cada empresa. A proposta de um caminho

menos burocrático e mais eficaz representa um avanço para tornar a gestão da qualidade uma realidade viável, especialmente para pequenas e médias empresas que enfrentam limitações estruturais.

No entanto, alguns empecilhos foram identificados ao longo da pesquisa. A escassez de estudos acadêmicos focados na simplificação da gestão da qualidade dificulta a sistematização de métricas concretas que expressem os impactos dessas abordagens em números. Além disso, a resistência à mudança varia conforme o contexto empresarial e sociocultural, o que exige estudos mais aprofundados para avaliar a eficácia das estratégias sugeridas em diferentes cenários.

Apesar desses desafios, esta pesquisa demonstrou que é possível implementar a gestão da qualidade de forma simplificada e eficiente, promovendo benefícios significativos para as organizações, diminuindo a incidência de resistências e contribuindo para a construção de um ambiente corporativo mais dinâmico e inovador, independente de seu porte ou setor.

REFERÊNCIAS

- AL-HOSNI, B. **Addressing resistance to change in organizational quality management**. Journal of Quality Practices, v. 45, n. 3, p. 223-238, 2022.
- ALBERTIN, M. R. **Manual do Benchmarking: Um Guia para Implantação Bem-Sucedida**. Fortaleza: Editora UFC, 2016.
- ALMEIDA, J. A. **A gestão da qualidade em um mundo globalizado**. 2016.
- ALMEIDA, J. A.; BEZERRA, A. **Resistência à Mudança e Gestão da Qualidade: Desafios e Perspectivas nas Organizações**. Revista de Gestão Empresarial, 2018
- ALVES, C. G. M. de F.; RIBEIRO, G. C. de S. **Aplicação das ferramentas da qualidade como melhoria da produção: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício**. Revista Qualitas, v. 22, n. 2, p. 207-225, 2021. Disponível em: <https://revista.uepb.edu.br/QUALITAS/article/view/2506>. Acesso em: 27 jan. 2025.
- ALONÇO, J. **Estratégias para superar barreiras na gestão da qualidade**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 4, p. 77-89, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEZERRA, A.; TINOCO, P. **A gestão da qualidade em empresas de serviços: um estudo sobre a aplicação da ISO 9001**. Gestão e Qualidade, v. 11, n. 1, 2019.
- BOSCHMANN, M. **A Análise SWOT como Ferramenta para o Planejamento Estratégico**. Universidade Federal de Santa Maria, 2014.
- BROWN, S.; WILLIAMS, P. **Lean Six Sigma: A practical approach**. Quality Insights, v. 9, n. 1, p. 11-20, 2023.
- CALEGARIO, J. M.; SANTOS, P. H. **Implementação da gestão da qualidade no setor de comércio: desafios e benefícios**. Revista de Administração e Negócios, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-58, 2018.
- CAMPOS, R. **Matriz SWOT e a Gestão da Qualidade**. Administradores, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/matriz-swot-e-a-gestao-da-qualidade>. Acesso em: 24 fev. 2025.
- CAMPOS, P. **A gestão da qualidade em pequenas empresas: um estudo de caso na indústria de sorvetes**. ABEPPro, 2019. Disponível em: <https://www.abepro.org.br>. Acesso em: 23 jan. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CROSBY, P. B. **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DAMAWAN, R.; AZIZAH, N. **Resistance and resilience in quality management**. Asian Journal of Business and Management, v. 12, n. 5, p. 231-245, 2020.

DAVIS, L.; MARTIN, H. **Leadership strategies in quality improvement**. International Journal of Management Studies, v. 20, n. 2, p. 56-70, 2023.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FALCONI, V.. **O Verdadeiro Poder**. 5. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2009.
FASTCOMPANYBRASIL.COM. Ambev se posiciona como empresa de tecnologia e de marcas. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/tech/ambev-se-posiciona-como-empresa-de-tecnologia-e-de-marcas/>. Acesso em: 25 fev 2025.

FEITOSA, A. et al. **Integração de áreas na gestão da qualidade**. Revista Qualidade Total, v. 8, n. 2, p. 102-118, 2016.

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. **Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: Barreiras e Facilitadores**. Sistema de Informação Científica Redalyc, Revista de Administração FACES Journal, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org>. Acesso em: 21 jan. 2025.

GAWANDE, A. **The Checklist Manifesto: How to Get Things Right**. New York: Metropolitan Books, 2009.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNANDEZ, J.; CALDAS, M. **Resistência à mudança: teorias e práticas**. Gestão & Sociedade, v. 7, n. 4, p. 48-59, 2001.

ISHIKAWA, K.. **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

JURAN, J. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1998.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017

LIMA, A. B. de. **Formatação de Monografia**. Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

LIZARELLI, F. L. **Mapeamento Científico da Literatura sobre o Lean Six Sigma na Gestão de Cadeias de Suprimentos**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2022.

LOPES, S. M. M. **Proposta de um Modelo de Benchmarking para uma Unidade de Negócios da Petrobras**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

NATURA. (2020). **Relatório de Sustentabilidade 2020**. Natura. Disponível em: <https://www.natura.com.br>

OAKLAND, J. S. **Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases**. 4. ed. London: Routledge, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R.. **Gestão Estratégica e Operacional da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J.; COSTA, L. **Redes de coautoria em estudos sobre gestão da qualidade**. Revista Gestão e Produção, v. 27, n. 1, p. 15-30, 2020. Disponível em: <https://www.revistagestaoproducao.com.br/artigo2020>. Acesso em: 23 jan. 2025.

OLIVEIRA, J.; COSTA, L. **A Importância da Transparência e do Envolvimento Colaborativo nas Iniciativas de Qualidade**. Revista Brasileira de Administração, 2020

PACHECO, D. A. de J. **Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração**. Revista Produção, v. 24, n. 4, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/Y87wzFMjZSJwCrt7SfsfZsf>. Acesso em: 25 fev. 2025.

PAULA, F. **Ferramentas da Qualidade: Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PALADINI, E. P.. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

PIMENTEL, J. C.. **Gestão da qualidade na prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RAMOS, T. **Fatores que influenciam a resistência à mudança**. Revista Psicologia Organizacional, v. 11, n. 3, p. 90-102, 2019.

SANTOS, L. G.; SOUZA, Fernando C. **Gestão da Qualidade: Abordagens Contemporâneas e Resistência Organizacional**. Revista Brasileira de Qualidade e Produtividade, 2021.

SANTOS, L. G. **Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil**. Revista de Gestão, v. 5, n. 3, 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, L. **A resistência como oportunidade no gerenciamento de qualidade**. Revista de Estudos Organizacionais, v. 13, n. 1, p. 77-88, 2021.

SILVA, K. D. **Análise SWOT**: Uma Contribuição para a Gestão de uma Microempresa de Alimentos. Universidade Federal da Paraíba, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, J.; JOHNSON, R. **Quality management for SMEs**: Practical insights. Small Business Review, v. 15, n. 2, p. 23-31, 2022.

SOUZA, F. C.; LIMA, M. A. **As dificuldades e impactos positivos da implementação da gestão da qualidade**: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2019.

SOUZA, M.; PEREIRA, R. **Desafios da qualidade no setor de saúde**. Revista Saúde e Gestão, v. 9, n. 1, p. 12-25, 2022.

TERRIBILI FILHO, A. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos. 2017. Disponível em: <https://impariamo.com.br/artigo/benchmarking/>. Acesso em 25 fev. 2025.

WANG, X. et al. **Overcoming cultural barriers in quality management**. International Journal of Quality Studies, v. 14, n. 4, p. 87-103, 2017.



Emitido em 29/04/2025

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC Nº 14/2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/04/2025 16:28)

ANANIAS COSTA OLIVEIRA
COORDENADOR DE CURSO - TITULAR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: ###794#9

Visualize o documento original em <https://sipac.unifap.br/documentos/> informando seu número: **14**, ano: **2025**, tipo:
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC, data de emissão: **29/04/2025** e o código de verificação:
6e4b3159ff