

BARREIRAS CULTURAIS À IMPLANTAÇÃO ISO 9001: estudo de caso em uma PME industrial

VICTHORIO PAULINO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado do Espírito Santo (FAPES) pelo auxílio financeiro concedido para a realização deste estudo. O suporte oferecido foi fundamental para viabilizar a pesquisa.

BARREIRAS CULTURAIS À IMPLANTAÇÃO ISO 9001: estudo de caso em uma PME industrial

1. INTRODUÇÃO

Gestão da qualidade é amplamente reconhecida como um instrumento estratégico capaz de promover eficiência, formalização, organização e vantagem competitiva, especialmente em contextos industriais caracterizados por alta competitividade, limitações de recursos e alta variabilidade nos processos (Juran, 1992; Deming, 1986; Mosadeghrad, 2006). Por outro lado, em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a adoção de sistemas formais como a ISO 9001:2015 enfrenta uma série de obstáculos, entre os quais se destacam a centralização da tomada de decisão, a cultura baseada no conhecimento tácito e a aversão à formalização dos processos (Santos et al., 2022; Schein, 2010; Rad, 2006).

A norma ISO 9001:2015, baseada na abordagem por processos e no ciclo PDCA (ABNT, 2015), exige da organização um comprometimento sistêmico com a qualidade, integrando liderança, distribuição da autoridade e tomadas de decisão, planejamento, operação, avaliação de desempenho e melhoria contínua. Para que sua implantação seja bem-sucedida, especialmente em ambientes de baixa maturidade gerencial, torna-se indispensável o engajamento ativo da alta direção e a construção de uma cultura organizacional orientada por dados e padronização (Shingo, 1988; Crosby, 1979; Mosadeghrad, 2006; Schwail & DeYong, 2003).

Ao realizar pesquisas em duas das principais bases e coleções de periódicos científicos da administração, foram encontrados 09 (nove) artigos na base *Scopus* e 01 (um) na *Web of Science*, considerando a sequência (*string*) de busca: “(“quality management” OR “ISO9001”) AND (“organizational culture”) AND (“small and medium enterprise” OR “SMP”)”. Ao incluir na *string* o termo “*barriers to culture*” e ao substituir o termo “organizational culture” por “*barriers to culture*”, nada foi encontrado.

Isso demonstra que, embora os estudos sobre as interfaces cultura organizacional, gestão da qualidade (Mohammad Mosadegh Rad, 2006; Diógenes *et al.*, 2019; Piaia *et al.*, 2020; Sousa, Andretti & Castro, 2023) e implantação de ISO 9001 (Johannesen & Wiig, 2017) no contexto de PME (Saleh & Omar, 2024) já sejam explorados na área de operações em administração, o presente trabalho avança em um *locus* ainda pouco investigado, indagando sobre a seguinte questão: quais são as barreiras culturais existentes no processo de implementação de certificação ISO 9001 no contexto de uma PME industrial?

Lançando mão da metodologia, pesquisa narrativa de estudo de caso único (Johannesen & Wiig, 2017), o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2015 em uma PME industrial do setor eletromecânico. Tal análise se torna útil por apresentar ao leitor uma perspectiva experiencial de um contexto real (Vilela, Borrego & Azevedo, 2021), recaindo o foco sobre as experiências vivenciadas por um dos autores enquanto ocupava as funções de gerente de qualidade e gerente de projetos na organização pesquisada, onde atuou como protagonista de um processo de transformação que não se consolidou, mas que gerou importantes aprendizados.

Posto isso, além desta introdução, o presente estudo está organizado em mais quatro seções. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo, notadamente sobre o papel dos sistemas de gestão da qualidade, gestão da qualidade como estratégia organizacional e sobre as barreiras culturais e estruturais

nas PMEs. Na seção 3 são apresentados método e técnicas de pesquisa. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são analisados e expostos e, por fim, na seção 5, são feitas as considerações finais retomando o objetivo proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Papel dos sistemas de gestão da qualidade

A implantação de sistemas de gestão da qualidade em PMEs demanda mais do que o cumprimento de requisitos técnicos: envolve processos complexos de mudança cultural, revisão de estruturas de autoridade e redefinição de papéis organizacionais. Como argumenta Mosadeghrad (2006), iniciativas de qualidade fracassam com frequência quando não há uma base cultural sólida que sustente o compromisso da liderança, o envolvimento dos funcionários e a comunicação eficaz entre os níveis organizacionais. Esses fatores são ainda mais sensíveis no ambiente das PMEs, onde os sistemas formais coexistem com práticas fortemente personalizadas e informais (Rad, 2006).

Estudos mostram que os principais obstáculos à implementação de programas estruturados de qualidade em pequenas empresas estão ligados à ausência de maturidade gerencial, à centralização das decisões e à desvalorização do planejamento como ferramenta estratégica (Bhat & Rajashekhar, 2009; Sehwal & DeYong, 2003). Nessas condições, os benefícios prometidos pela certificação — como melhoria da imagem institucional, acesso a novos mercados, redução de falhas e maior eficiência — tornam-se difíceis de concretizar na prática.

Embora a literatura sobre a ISO 9001 e os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) seja vasta e amplamente consolidada, a maioria dos estudos concentra-se nos benefícios esperados, nos impactos sobre o desempenho e nas ferramentas associadas à melhoria contínua. No entanto, há uma notável escassez de pesquisas que abordem de forma crítica os fatores estruturais subjetivos e simbólicos prévios que condicionam o sucesso ou fracasso da implantação, especialmente em contextos de baixa maturidade organizacional.

O quadro 1 sintetiza alguns dos estudos recentes do tema e as respectivas temáticas centrais para evidenciar a necessidade de discussão do assunto em questão. Estudos como o de Sanches (2020) confirmam que a cultura organizacional exerce influência direta sobre a eficácia dos SGQs, o que implica que a certificação não pode ser dissociada do contexto institucional. Da mesma forma, Ponte (2019) e Maekawa et al. (2020) reforçam os efeitos positivos da ISO 9001 sobre a eficiência e o engajamento, mas partem do pressuposto de condições estruturais já estabelecidas. Silva et al. (2025) destacam fatores contemporâneos como agilidade e digitalização tal como associam práticas de TQM ao desempenho global.

Contudo, a maior parte dessas evidências parte de organizações que já possuem certo grau de estruturação, omitindo as barreiras iniciais enfrentadas por empresas menores, familiares ou informais. Nesse sentido, este estudo pretende contribuir com a discussão ao examinar a tentativa de implantação de um SGQ em um ambiente marcado por baixa formalização e ausência de cultura orientada à qualidade, evidenciando que sem pré-requisitos mínimos — como liderança ativa, cultura processual e valorização do conhecimento — os esforços tendem ao fracasso (Ponte, 2019).

Quadro 1: Estudos Recentes em Gestao da Qualidade, ISO 9001 e Cultura Organizacional

Tema Central	Evidências/Resultados	Referência
A influência da cultura organizacional no sistema de gestão da qualidade e no desempenho, em uma empresa de energia elétrica	A cultura organizacional influencia de forma positiva e direta a implementação eficaz de sistemas de gestão da qualidade: “A Cultura Organizacional influencia positivamente o Sistema de Gestão da Qualidade; a Cultura Organizacional influencia positivamente o Desempenho; e o Sistema de Gestão da Qualidade influencia positivamente o Desempenho.”	Sanches (2020)
Qualidade para a cultura: gestão da qualidade pelas lentes da gestão cultural	Sistemas de gestão da qualidade e certificações ISO 9001 promovem maior eficiência e engajamento em organizações culturais, transformando processos e valores internos.	Ponte (2019).
Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades	A implementação da ISO 9001 está altamente relacionada à melhoria da eficiência produtiva, padronização de processos administrativos e motivação para melhoria organizacional.	Maekawa <i>et al.</i> (2020).
A influência do controle de qualidade na satisfação do cliente em empresas de manufatura	Práticas de controle de qualidade (PCQ) e gestão da qualidade total evidenciam melhoria do desempenho global da organização.	Silva <i>et al.</i> (2025)

Fonte: elaborado pelos autores

Este trabalho se ancora em três eixos teóricos fundamentais à análise do caso:

- i) **a gestão da qualidade como estratégia organizacional**, apoiada em autores clássicos e contemporâneos que destacam o papel sistêmico da qualidade (Deming, 1986; Crosby, 1979; Shingo, 1988; Mosadeghrad, 2006);
- ii) **as barreiras culturais e estruturais nas PMEs**, enfatizadas por autores que investigam o impacto de estilos de liderança, cultura organizacional e informalidade na adoção de sistemas formais (Schein, 2010; Hofstede et al., 2010; Rad, 2006);
- iii) **a pesquisa narrativa como abordagem metodológica apropriada**, que permite compreender a experiência vivida em profundidade, dando voz ao sujeito que vivencia a prática, conforme defendem Clandinin & Connelly (2000), Pineau (1983) e (Vilela, Borrego & Azevedo, 2021).

2.2 A gestão da qualidade como estratégia organizacional

A gestão da qualidade, sobretudo quando formalizada por meio da norma ISO 9001:2015, configura-se como uma abordagem funcionalista estruturante, voltada à padronização de processos, à redução de variabilidade e à geração de valor para o cliente (ABNT, 2015). Fundamentada no ciclo PDCA e nos princípios da melhoria contínua, a ISO 9001 visa integrar os processos organizacionais à estratégia da empresa, reforçando o papel da liderança e da tomada de decisão baseada em evidências, em consonância com uma cultura de desempenho sustentável (Montanari & Pilatti, 2010).

Autores clássicos como Juran (1992), Deming (1986) e Crosby (1979) já apontavam a qualidade como um elemento intrinsecamente estratégico, vinculado à cultura organizacional e não meramente à conformidade técnica. Shingo (1988) complementa esse entendimento ao afirmar que a qualidade depende diretamente da atuação da gestão no alinhamento entre objetivos operacionais e estratégicos, destacando os líderes como agentes de transformação sistêmica e não meros controladores de resultados. Essa perspectiva é reforçada por estudos contemporâneos que apontam a gestão da qualidade como catalisadora de aprendizagem organizacional e geração de conhecimento coletivo (Nonaka & Takeuchi, 1997; Leonard, 1995).

A adoção da ISO 9001 em PMEs pode representar um diferencial competitivo significativo, especialmente em ambientes B2B, ao contribuir para o acesso a novos mercados, o aumento da confiabilidade organizacional e a melhoria da imagem institucional (Santos et al., 2022; SEBRAE, 2018; Johnston & Clark, 2002). Contudo, sua implementação efetiva depende de um ecossistema organizacional minimamente maduro, com liderança ativa, processos estruturados e engajamento coletivo. Montanari e Pilatti (2010) demonstram que equipes com maior grau de maturidade – capacidade e disposição para assumir responsabilidades – são mais propensas a compartilhar conhecimentos tácitos e implementar práticas de qualidade de forma consistente. A ausência desse nível de maturidade compromete o aproveitamento das ferramentas e gera iniciativas cosméticas, conforme alertado por Crosby (1979).

Estudos sobre a cultura da qualidade em setores específicos, como o automotivo, indicam que a disseminação da ISO 9001 somente gera resultados sustentáveis quando acompanhada da internalização de valores relacionados à formalização, responsabilização e melhoria contínua (Ferraresi & Ensslin, 2010). Pesquisas internacionais, como as de Zhang et al. (2006), demonstram que países com forte herança confucionista enfrentam dificuldades similares às observadas em PMEs brasileiras: resistência à descentralização, subvalorização do planejamento e baixa integração entre áreas. Portanto, a certificação, isoladamente, não transforma a organização – ela apenas formaliza um modelo que precisa estar sustentado por práticas e valores já em curso.

2.3 Barreiras nas PMEs

Em empresas de pequeno porte, é comum observar estruturas hierárquicas centralizadas, ausência de processos formalizados e forte dependência do conhecimento tácito de colaboradores-chave. Essas características são frequentemente herança de modelos familiares e dificultam a institucionalização de práticas de gestão da qualidade (Schein, 2010; Faria & Meneghetti, 2011; Mosadeghrad, 2006). Segundo Hofstede et al. (2010), culturas organizacionais com alta distância de poder, baixa tolerância à incerteza e fraca orientação para o futuro

apresentam grande resistência à descentralização e à padronização, criando obstáculos à adoção de sistemas baseados na lógica da melhoria contínua.

A racionalidade inerente à gestão por processos — que exige padronização, previsibilidade e impessoalidade — representa uma ameaça concreta à estrutura de poder fundada na informalidade e na autoridade pessoal. Conforme destacado por Motta e Bresser Pereira (1980), essa tensão é particularmente intensa em organizações familiares, nas quais a técnica e os modelos de gestão modernos, quando introduzidos por agentes externos, desafiam os critérios simbólicos que sustentam a centralização decisória. Nesse contexto, o discurso antiformalista opera como um mecanismo defensivo, legitimando a rejeição a mudanças sob a aparência de "inadequação à realidade da empresa".

Essa resistência estrutural também foi observada por Rad (2006), ao estudar a implementação de sistemas da qualidade em empresas iranianas, e por Zhang et al. (2006), em pesquisa conduzida na China, demonstrando que barreiras culturais à formalização e ao compartilhamento de poder não são exclusivas do contexto brasileiro. Bhat e Rajashekhar (2009) complementam ao afirmar que a cultura organizacional é fator determinante para o sucesso ou fracasso da certificação em PMEs.

Tenório (2011) argumenta que o pós-fordismo, embora se proponha a flexibilizar as estruturas de produção e gestão, ainda carrega elementos do fordismo em sua essência, especialmente no que diz respeito à racionalização dos processos e à disciplinarização do trabalho. Essa permanência do paradigma técnico-funcional, ainda que revestida por discursos de modernização, encontra resistência cultural em estruturas tradicionais, nas quais a técnica ameaça as relações fundadas na pessoalidade e no carisma dos fundadores.

Complementando essa perspectiva, Motta (1981) analisa as organizações como aparelhos ideológicos e repressivos, cuja função primordial é a reprodução de uma ordem social específica. A partir da leitura de Poulantzas e Foucault, ele mostra como a resistência à mudança organizacional pode ser compreendida como defesa simbólica de um sistema de poder historicamente constituído, onde a vigilância, a disciplina e o controle são naturalizados como formas legítimas de exercício da autoridade.

O modelo de culturas organizacionais proposto por Cameron e Quinn (2011) também contribui para essa análise, ao caracterizar o arquétipo hierárquico — predominante nas PMEs estudadas — como rígido, centralizador e avesso à inovação. Esse tipo de cultura impacta diretamente a autonomia das equipes, a disposição ao compartilhamento de responsabilidades e a adesão a sistemas formais como a ISO 9001.

Por fim, Araújo (2009) reforça que em estruturas familiares, decisões estratégicas frequentemente se entrelaçam com vínculos afetivos, o que compromete a construção de uma cultura baseada em dados, resultados e responsabilização. A gestão permanece vinculada ao fundador ou aos herdeiros diretos, dificultando o florescimento de uma lógica institucionalizada e orientada por processos, conhecimento e desempenho mensurável.

3. MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, ancorada na metodologia da pesquisa narrativa, a qual permite acessar e analisar experiências vividas em contextos organizacionais por meio da reconstrução

reflexiva do percurso do sujeito pesquisador (Clandinin & Connelly, 2000; Jovchelovitch & Bauer, 2002; Morgan, 2005). A narrativa constitui-se, aqui, como método de investigação e como forma de expressão epistemológica, considerando que a experiência profissional do autor foi vivida em tempo real e com envolvimento direto no processo de mudança organizacional. Tal postura metodológica se alinha à proposta de Pineau (1983), que compreende a autobiografia profissional como via de produção de saber a partir do vivido, permitindo que o cotidiano se torne objeto de elaboração conceitual.

O recorte empírico refere-se ao período de janeiro de 2020 a novembro de 2022, durante o qual o autor atuou como gerente de qualidade e gerente de projetos em uma pequena empresa do setor eletromecânico, situada na cidade de São Paulo. Nessa condição, foi responsável por conduzir a tentativa de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2015, liderando internamente o projeto e coordenando os trabalhos de uma consultoria externa contratada para suporte técnico.

A escolha pela pesquisa narrativa justifica-se pelo alinhamento entre a natureza da experiência e o objetivo do estudo. Segundo Vilela, Borrego & Azevedo (2021), a pesquisa narrativa permite a articulação entre vivência e teoria a partir da escuta e da elaboração reflexiva da prática, o que possibilita compreender, de maneira situada, os sentidos atribuídos aos processos vividos. Ainda conforme os autores, trata-se de um percurso metodológico que legitima a experiência como fonte de conhecimento e que considera o pesquisador como sujeito implicado na construção da análise.

Essa concepção se articula com o que Paes de Paula (2015) denomina de crítica à racionalidade instrumental nas ciências sociais aplicadas, defendendo abordagens que considerem a subjetividade e a complexidade dos contextos organizacionais. A coleta de dados foi realizada a partir de três fontes complementares:

1. Memória experiencial do autor: registros pessoais elaborados durante o processo, incluindo anotações, e-mails, apresentações e relatos informais;
2. Documentos internos da empresa: atas de reuniões, relatórios de não conformidades, registros operacionais e relatórios da consultoria;
3. Registros formais do sistema ERP e comunicação com clientes: ordens de produção, planilhas de controle, mensagens arquivadas e outros instrumentos administrativos utilizados no período.

A análise dos dados foi conduzida com base em dois princípios fundamentais da abordagem narrativa: coerência interna e reflexividade (Clandinin & Connelly, 2000; Pineau, 1983; Morgan, 2005). A coerência interna foi buscada por meio da articulação entre os episódios narrados, os documentos que os sustentam e os conceitos teóricos que os explicam. Já a reflexividade exigiu o constante reposicionamento crítico do autor em relação à sua atuação, suas escolhas, limites e aprendizados ao longo do processo de implantação. Essa postura dialoga com o conceito de pesquisa implicada, em que o pesquisador não é externo ao fenômeno observado, mas parte constituinte da própria experiência analisada (Reed, 1999).

Para garantir rigor metodológico, foram observados os seguintes critérios:

- Credibilidade: uso de múltiplas fontes documentais para sustentação da narrativa;
- Transferibilidade: descrição densa do contexto organizacional, permitindo que leitores identifiquem similaridades com outros casos (Geertz, 1973);
- Dependabilidade: explicitação das decisões metodológicas e dos critérios de análise utilizados;
- Confirmabilidade: separação clara entre fatos observados, interpretações e reflexões do autor (Guba & Lincoln, 1985 apud Jovchelovitch & Bauer, 2002).

Por fim, o estudo respeitou o princípio ético da confidencialidade, omitindo nomes de pessoas e detalhes sensíveis da empresa. A proposta não é avaliar tecnicamente a conformidade da implantação, mas compreender, por meio do relato estruturado da vivência, os limites e as possibilidades de transformar práticas organizacionais a partir de uma experiência concreta e situada.

3.1 A pesquisa narrativa como abordagem metodológica

Diante da complexidade e da subjetividade envolvidas na experiência relatada, a pesquisa narrativa mostrou-se o caminho metodológico mais adequado. Conforme defendido por Clandinin e Connelly (2000), a narrativa constitui uma forma legítima de investigar e compreender a experiência humana em contextos sociais, organizacionais e educacionais. Ao permitir que o pesquisador construa sentido a partir de sua própria vivência, o método amplia a profundidade interpretativa dos fenômenos analisados.

O presente estudo está alinhado à proposta de Vilela, Borrego & Azevedo (2021), que defendem a pesquisa narrativa como uma alternativa epistemológica potente para acessar saberes oriundos da prática profissional. Segundo os autores, esse tipo de abordagem “permite ao pesquisador reconhecer-se como sujeito produtor de conhecimento, articulando vivência e teoria em um processo reflexivo e transformador” (Vilela, Borrego & Azevedo; 2021, p. 6). Ao narrar a própria trajetória em um processo real de transformação organizacional, ainda que incompleto, o pesquisador oferece ao campo da administração um estudo denso, situado e metodologicamente comprometido com a legitimidade da experiência.

Jovchelovitch e Bauer (2002) reforçam que a entrevista narrativa e o relato de experiências são formas valiosas de produção de conhecimento em ambientes nos quais a racionalidade instrumental não é suficiente para compreender a totalidade dos fatores envolvidos. Pineau (1983), por sua vez, aponta que o percurso autobiográfico-profissional é capaz de revelar contradições, tensões e sentidos que escapam à abordagem tradicional.

Dessa forma, o presente artigo não se propõe a generalizar resultados, mas a explorar, em profundidade, as dimensões simbólicas, práticas e institucionais que emergem da vivência do autor na tentativa de implantação da ISO 9001:2015 em uma PME industrial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A narrativa aqui apresentada se estrutura em quatro blocos temporais, que correspondem às fases vividas pelo autor ao longo do projeto de implantação do sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2015 em uma pequena empresa do setor eletromecânico. Cada bloco busca integrar os eventos ocorridos com os sentidos construídos no percurso, conforme propõem Clandinin e Connelly

(2000, p. 20), para quem "as narrativas não são apenas relatos de fatos, mas formas de tornar inteligível a experiência vivida".

4.1. Fase 1: Diagnóstico inicial e choque com a cultura vigente

A experiência teve início em janeiro de 2020, quando o autor assumiu a responsabilidade pelo projeto de implantação da ISO 9001:2015. Nos primeiros meses, foi conduzida uma análise abrangente da estrutura, que revelou ausência completa de processos formalizados, inexistência de indicadores, total dependência do conhecimento tácito e centralização decisória extrema em duas figuras: no diretor presidente e no gerente de produção. Essas condições, longe de serem percebidas como deficiências, eram tratadas com naturalidade e com certo “orgulho” pelos gestores. Segundo Schein (2010, p. 18), "cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados", o que explica por que a resistência à formalização era interpretada como uma defesa da "agilidade" e da "autonomia operativa".

O primeiro grande choque ocorreu durante uma reunião com um cliente insatisfeito, em abril de 2020, em que o presidente da empresa afirmou que os atrasos eram causados por "mudanças de pedidos feitas pelos próprios clientes", eximindo-se de responsabilidade. Na mesma reunião, o cliente apresentou um relatório de não conformidade a respeito de uma peça que apresentara falha. No mesmo instante, o documento e o argumento do representante da atendida foi rechaçado sob o argumento de que “o próprio gerente de produção fazia a inspeção das peças e que ele nunca liberaria um item defeituoso, devido a sua experiência de mais de 30 anos produzindo este item”. Essa postura ilustra o que Deming (1986, p. 141) denominava como "falta de responsabilização sistêmica", um obstáculo clássico à implantação de sistemas de qualidade.

4.2. Fase 2: Tentativas de estruturação e resistências explícitas

Com apoio de uma consultoria externa, foi iniciado o mapeamento dos processos e a redação de procedimentos operacionais. Contudo, cada tentativa de padronização de processos ou sugestão de melhoria era recebida com extrema resistência por parte dos gestores. O presidente da empresa, em uma reunião de alinhamento em dezembro de 2020 chegou a afirmar, ironicamente, que mudaria a razão social da empresa para uma fábrica de papel. O gerente de produção, por exemplo, se opunha diretamente à ideia de documentar os fluxos, argumentando que "tudo já estava na cabeça dele". Essa resistência é emblemática da "cultura do herói", em que o conhecimento é personalizado e indivisível (Hofstede et al., 2010, p. 310).

O uso do ERP SAP Business One, embora tecnicamente disponível, era sistematicamente contornado pelos operadores. Relatórios incompletos, ordens de produção sem data de validade, pedidos de venda mantidos “em aberto” para reaproveitamento futuro e a inexistência de rastreabilidade evidenciavam que a presença de tecnologia, por si só, não supre a ausência de uma cultura de gestão orientada por processos. Diversos módulos do sistema, como planejamento de produção, picking e romaneio, eram completamente ignorados sob o argumento recorrente de que “seria necessário muito pessoal para preencher fichas”. Essa justificativa, no entanto, mascarava um problema mais profundo: a relutância da gestão em delegar autonomia operacional aos níveis táticos e operacionais da empresa.

O sistema era operado majoritariamente pelos próprios gestores, e a não utilização dos módulos críticos não se devia à sobrecarga de trabalho, mas ao receio de perder o controle informal centralizado. Esse comportamento revela uma lógica organizacional incompatível com os pressupostos da ISO 9001:2015, que exige responsabilização por processos, evidências documentadas e gestão integrada. Para Shingo (1988, p. 42), “sem liderança comprometida, qualquer ferramenta é subutilizada ou sabotada pelo sistema informal”, o que reflete precisamente a dinâmica observada. Conforme destaca Araújo (2009), sistemas informatizados não promovem eficiência quando inseridos em estruturas desorganizadas ou avessas à padronização — ao contrário, podem acentuar a fragmentação e gerar dados inconsistentes quando operados de forma improvisada ou estratégica apenas para cumprimento formal de rotinas.

Nesse contexto, a centralização extrema de decisões operacionais e estratégicas no presidente da empresa tornava o sistema de gestão obsoleto antes mesmo de ser ativado. Era ele quem definia, de forma intuitiva e caso a caso, os preços de venda, os pagamentos, a liberação das ordens de produção, bem como negociava prazos de entrega diretamente com o gerente de produção. O gerente de produção, por sua vez, assumia atribuições logísticas, como o roteiro diário de entregas e coletas. Essa configuração reforça o que Motta e Bresser Pereira (1980) descrevem como organização personalista, onde o poder se concentra no topo da hierarquia e os processos são mantidos de forma tácita e não replicável. Essa concentração decisória, típica de estruturas de baixa maturidade institucional, desincentiva o uso sistemático de ferramentas organizacionais, pois ameaça o status de controle simbólico dos tomadores de decisão (Faria & Meneghetti, 2011; Hofstede et al., 2010).

A resistência ao uso pleno do ERP, portanto, não foi apenas um sintoma operacional, mas a manifestação de uma cultura avessa à delegação, à impessoalidade e à institucionalização de processos. Como reforçam Paes de Paula (2015) e Tenório (2011), organizações centradas na figura do proprietário tendem a tratar a formalização como ameaça à autoridade informal, comprometendo o fluxo de informações, a rastreabilidade e a eficácia sistêmica.

4.3. Fase 3: Desalinhamento entre discurso e prática

Durante o segundo semestre de 2021, intensificaram-se os conflitos entre o projeto de implantação e a dinâmica cotidiana da empresa. Embora a direção formalmente apoiasse o projeto, na prática havia ausência de participação efetiva e resistência explícita ao andamento do processo de estruturação. Reuniões eram desmarcadas, metas não eram cobradas e os processos mapeados eram ignorados. Além disso, aconteciam críticas públicas negativas frequentes, por parte dos gestores, para os funcionários operacionais sobre o sistema de gestão da qualidade, praticamente incentivando o desengajamento das equipes na aplicação das novas práticas. Esse desalinhamento caracteriza o que Crosby (1979, p. 102) chama de "qualidade cosmética": a existência de discursos de melhoria desacompanhados de ação efetiva.

A consultoria externa, ao perceber a estagnação do projeto, solicitou em relatório formal, em agosto de 2021, o engajamento da alta direção, citando o risco de fracasso por ausência de liderança. Tal apontamento reforça o que a Cláusula 5.1.1 da ISO

9001:2015 determina como "liderança e comprometimento da direção" (ABNT, 2015, p. 4), requisito essencial para o funcionamento do sistema de gestão da qualidade.

4.4. Fase 4: Encerramento simbólico e reflexões

No segundo semestre de 2022, o projeto foi gradualmente abandonado. A consultoria encerrou formalmente suas atividades e o sistema nunca chegou à fase de auditoria interna. Ainda assim, a experiência produziu aprendizados relevantes. Como afirmam Vilela, Borrego & Azevedo (2021, p. 11), "a narrativa da experiência permite a emergência de sentidos que não estão visíveis no fazer operacional, mas que estruturam o agir institucional".

A partir da narrativa, tornou-se possível identificar as relações entre cultura, liderança e resistência. A tentativa frustrada de implantação não representa apenas um fracasso técnico, mas revela o embate entre modelos mentais distintos: o modelo informal, baseado na improvisação e na autoridade carismática, e o modelo sistêmico, estruturado na previsibilidade, na delegação e na padronização (Araújo, 2009, p. 76). A experiência vivida pelo autor, ao ser narrada, transforma-se em objeto de reflexão coletiva. Conforme Pineau (1983), a trajetória profissional, quando colocada em narrativa, permite que o vivido se converta em saber compartilhável, articulando prática e teoria em um mesmo gesto.

A força da pesquisa narrativa, neste caso, não reside na possibilidade de generalização dos resultados, mas na densidade da experiência narrada como via de compreensão das condições reais que limitam ou viabilizam a transformação organizacional em PMEs industriais brasileiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência narrada neste estudo revela que, em contextos empresariais com baixa maturidade organizacional, a simples decisão formal de implantar um sistema de gestão da qualidade é insuficiente. A ausência de liderança efetiva, o predomínio de uma cultura avessa à formalização e a centralização das decisões compõem um cenário que inviabiliza qualquer processo de transformação sustentável.

Nesse sentido, é fundamental compreender maturidade organizacional não como estabilidade ou tempo de operação, mas como a capacidade e a disposição coletiva para assumir e delegar responsabilidades, difundir o poder de tomada de decisões, internalizar processos e conduzir mudanças — conforme definido por Hersey e Blanchard (1986, p. 187). Como reforçam Montanari e Pilatti (2010), equipes com alta maturidade técnica e psicológica são mais propensas ao compartilhamento de conhecimento tácito, à aprendizagem coletiva e à construção de soluções voltadas à qualidade. A ausência dessa maturidade, como demonstrado na experiência narrada, compromete não apenas os resultados da implantação, mas a própria possibilidade de iniciar um processo real de transformação.

A tentativa de implantação da norma ISO 9001:2015, embora tecnicamente estruturada e acompanhada por consultoria especializada, esbarrou em resistências sistêmicas profundamente enraizadas em uma cultura organizacional personalista, na qual o poder simbólico do fundador era exercido por meio do controle informal das rotinas, da concentração decisória e da exclusividade no acesso a informações críticas. A formalização dos processos proposta pela ISO — com foco na

rastreabilidade, na delegação de responsabilidades e na objetividade técnica — foi interpretada como uma ameaça direta à manutenção desse poder, o que gerou uma adesão superficial e retórica ao projeto de mudança. O discurso favorável à qualidade não foi acompanhado de práticas coerentes, configurando o que Crosby (1979) denominou de "qualidade cosmética". A ausência de liderança comprometida, conforme preconizado na cláusula 5.1.1 da norma, comprometeu o alinhamento estratégico necessário à consolidação do sistema. Como ressaltam Faria e Meneghetti (2011), em contextos onde o poder é exercido por meio da informalidade e da centralização, a resistência à padronização está menos associada à complexidade técnica e mais ao temor de perda de relevância simbólica por parte dos líderes institucionais. Assim, a falha do projeto não decorreu de lacunas metodológicas, mas da incapacidade estrutural da organização em renunciar ao modelo de controle pessoalista, condição indispensável para que qualquer sistema de gestão ganhe legitimidade interna. A pesquisa narrativa mostrou-se particularmente eficaz para compreender essas dinâmicas. Ao permitir a reconstrução reflexiva da experiência vivida, a narrativa tornou visíveis aspectos estruturais e simbólicos do fracasso, indo além da análise técnica ou prescritiva. Como indicam Vilela, Borrego & Azevedo (2021), o relato de experiência profissional possibilita a articulação entre o vivido e o saber, conferindo legitimidade acadêmica ao conhecimento que emerge da prática.

Portanto, a principal conclusão deste estudo é que a implantação de sistemas de gestão da qualidade em PMEs requer, antes de tudo, um processo prévio de desenvolvimento organizacional. Sem um mínimo de maturidade institucional — traduzida em liderança ativa, delegação de autoridade e poder, disposição à mudança, cultura orientada por processos e valorização do conhecimento compartilhado —, qualquer esforço de estruturação tende ao insucesso. A ISO 9001:2015 não é apenas um conjunto de requisitos normativos, mas a expressão formal de uma lógica de gestão que precisa ser internalizada, praticada e sustentada no cotidiano.

Nesse sentido, este artigo contribui para ampliar a compreensão sobre os limites objetivos e subjetivos e possibilidades da gestão da qualidade em PME, tal como reforça o valor da pesquisa narrativa como abordagem metodológica legítima para estudos organizacionais situados e densos.

6. REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). *NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.

Araújo, L. C. G. (2009). *Organizações: estruturas, processos e resultados* (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Bhat, V. N., & Rajashekhar, J. (2009). Performance implications of ISO 9000 certification in Indian industry. *Quality Assurance*, 12(3), 153–175.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco: Jossey-Bass.

- CNI – Confederação Nacional da Indústria. (2022). *Adoção de práticas de gestão nas pequenas e médias indústrias brasileiras*. Brasília: CNI.
- Crosby, P. B. (1979). *Qualidade é investimento*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Diógenes, J. R. F., Queiroz, F. C. B. P., Queiroz, J. V., Furukava, M., Lima, N. C., & Souza, G. H. S. (2019). Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. *Gestão & Produção*, 26(2), e2046.
- Faria, A., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424–439.
- Ferraresi, A., & Ensslin, L. (2010). Cultura da qualidade nas concessionárias de veículos: Estudo de caso com aplicação do método multicritério. *Revista Produção Online*, 10(3), 688–708.
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3. ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Johannesen, D. T. S., & Wiig, S. (2017). Why adopt ISO 9001 certification in hospitals? A case study of external triggers and sensemaking in an emergency department in Norway. *Safety in Health*, 3(1), 7.
- Johnston, R., & Clark, G. (2002). *Service operations management: Improving service delivery* (2. ed.). Harlow: Pearson Education.
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista narrativa. In Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 90–113). Petrópolis: Vozes.
- Juran, J. M. (1992). *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maekawa, R., Carvalho, M. M. D., & Oliveira, O. J. D. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão & Produção*, 20, 763-779.
- Montanari, A., & Pilatti, L. A. (2010). A influência do grau de maturidade no compartilhamento de conhecimentos para melhoria da qualidade. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 6(10), 70–83.
- Morgan, G. (2005). *Narrative knowing and the human sciences*. New York: SUNY Press.

- Mosadeghrad, A. M. (2006). A systems approach to the theory of quality management. *The TQM Magazine*, 18(3), 256–266.
- Motta, F. C. P. (1981). O poder disciplinar na empresa. *Cadernos ENAP*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- Motta, F. C. P., & Bresser Pereira, L. C. (1980). *Introdução à organização burocrática* (2. ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paes de Paula, A. P. (2015). Crítica à racionalidade instrumental na Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 190–208.
- Piaia, M. L., Portela, J. C., Pereira, E. H., & Fidelis, N. V. W. (2020). Proposal process management at the plant operation applied to the generating unit shutdown process of Itaipu Binacional. *Gestão & Produção*, 27(1), e3630.
- Pineau, G. (1983). *Produire sa vie: Autoformation et autobiographie*. Paris: L'Harmattan.
- Ponte, E. S. (2023). *Qualidade para a cultura: Gestão da qualidade pelas lentes da gestão cultural*. São Paulo: Sesc São Paulo.
- Rad, A. (2006). A survey of total quality management in Iran: Barriers to successful implementation in health care organizations. *Leadership in Health Services*, 19(2), 12–34.
- Reed, M. R. (1999). Organizational theorizing: A historically contested terrain. In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 31–56). London: Sage.
- Saleh, Y., Zaid, A. A., & Omar, R. (2024). The impact of total quality management practices on innovation in food SMEs: The mediating role of organizational culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. (ahead-of-print).
- Sanches, R. A. D. O. (2020). *A influência da cultura organizacional no sistema de gestão da qualidade e no desempenho, em uma empresa de energia elétrica* (Doctoral dissertation, Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento).
- Santos, J. L. G., Ferreira, M. G. G., & Campos, C. R. (2022). A qualidade nas pequenas e médias empresas: Desafios e perspectivas para a certificação. *Revista de Administração e Inovação*, 19(3), 276–292.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Qualidade: um diferencial competitivo para sua empresa*. Brasília: SEBRAE.
- Sehwal, L., & DeYong, C. (2003). Six Sigma in health care. *Leadership in Health Services*, 16(4), 1–5.
- Shingo, S. (1988). *Gerenciamento de processo: Melhorias contínuas através de Kaizen*. São Paulo: IMAM.
- Silva, H. D. de A., Silva, J. C. P. da, Sousa, C. T. C. de, Costa, P. C., Filho, A. B., Leitão, J. M. M., Carneiro, M. A. T., & Santos, E. V. dos. (2025). A influência do controle de qualidade na satisfação do cliente em empresas de manufatura. *revista foco*, 18(2), e7785.
- Sousa, E. L. D., Andretti, F. V., & Castro, M. T. G. D. (2023). Overview of stages of change of lean six sigma programs in organizations from 2005 to 2021. *Gestão & Produção*, 30, e6522.
- Tenório, F. G. (2011). A unidade dos contrários: Fordismo e pós-fordismo. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 1–14.
- Vilela, E. G., Borrego, C. L., & de Azevedo, A. B. (2021). Pesquisa narrativa: uma proposta metodológica a partir da experiência. *Revista de Estudos Aplicados em Educação*, 6(12).
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17, 730-755.