

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DA
QUALIDADE CERTIFICADOS CONFORME ISO 9001-2000:
UMA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Benedito Décio da Silveira Camargo Junior

Orientador: Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BENEDITO DÉCIO DA SILVEIRA CAMARGO JUNIOR

DEDALUS - Acervo - FEA



20600028748

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DA
QUALIDADE CERTIFICADOS CONFORME ISO 9001-2000:
UMA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada ao departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2005



Dissertação defendida e aprovada, em 13.12.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano

Prof. Dr. Hamilton Luiz Correa

Prof. Dr. Paulo Carlos Kaminski

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Camargo Junior, Benedito Décio da Silveira

Mudança organizacional em sistemas de gerenciamento da qualidade certificados conforme ISO 9001-2000 : uma visão dos funcionários / Benedito Décio da Silveira Camargo Junior. – São Paulo, 2005.

130 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia

1. Controle da qualidade 2. Mudança organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.562

**Para quatro guerreiras, graciosas
mulheres, símbolos das lutas passadas,
presentes e futuras da minha família:
Dona Antonia, Marlene, Diana e Débora,
por suas Qualidades próprias e pelas
Mudanças que fizeram e fazem acontecer
todos os dias da minha vida...**

Agradeço a Deus pela vida e pelos dons, principalmente o de nos permitir aprender e evoluir sempre, porque tal é a lei...

Expresso também minha gratidão a todos os que contribuíram, cada qual à sua maneira, para a realização deste trabalho, e em especial:

Ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de ingressar no Programa de Pós-Graduação e de participar do Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE) em 2004 e 2005 sendo beneficiado com a bolsa respectiva.

Aos professores e funcionários de todos níveis e em todos os setores da FEA – USP pela presteza e dedicação com que sempre atenderam.

Ao Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira e à Profa. Ana Cristina Limongi pelas contribuições oferecidas por ocasião da banca de exame de qualificação.

Ao QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina, através de seu Diretor Executivo, Francesco De Cicco e equipe, pela muito valiosa contribuição na coleta de dados no site daquela instituição.

Aos estudantes de graduação na disciplina de Qualidade e Produtividade da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC - Campus Villa Lobos) e das Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas (METROCAMP) que também auxiliaram na coleta de dados entre Março e Maio de 2005.

À Profa. Dra. Márcia P. Serra, da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) pela assessoria no tratamento estatístico dos dados coletados.

À Diana Paula da Silveira Camargo, estudante do curso de Letras da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), pela digitação e revisão, juntamente às incansáveis colaboradoras voluntárias Marlene Miguel Silveira Camargo e Débora Louise da Silveira Camargo pelas horas não remuneradas de digitação.

Ao meu irmão, Jeferson Savietto e à sua Marli Miguel Savietto, pelo apoio de sempre.

Ao Prof. Dr. Antonio César Amaru Maximiano, por conceder-me o privilégio e a honra de aceitar-me como seu orientado. O Prof. Amaru, com sua sabedoria, sua generosidade e o carinho com que trata seus alunos, é um exemplo profissional e humano, e dele tornei-me um admirador confesso e incondicional.

**“Sócrates não se distingue pelo que fala,
pois seu assunto é o que está diariamente
na boca de todos. Mas ele mostra que no
plano das opiniões todos têm razão e, por
isso, ninguém a tem...”**
(Bernadette S. Abrão – “Os Pensadores”)

RESUMO

A necessidade de posicionar-se de maneira competitiva leva as empresas a um estado de permanente mudança organizacional seja tecnológica, estrutural, ou gerencial. Uma das abordagens gerenciais é a certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com normas internacionais, como as da série ISO 9000 que foram alteradas no ano 2000. Havia dúvidas e críticas quanto à eficácia das certificações para os resultados das empresas certificadas anteriormente. As alterações foram recebidas pelos profissionais da área como positivas e substanciais, gerando a necessidade de mudanças para as empresas já certificadas, pois os requisitos passaram a ser diferentes, e também para empresas ainda não certificadas, pois seus processos e procedimentos teriam de apresentar conformidade com tais requisitos. Nesse cenário, o papel das pessoas nas organizações é entendido como muito importante, dado o grau de participação esperado dessas pessoas na implementação e na operação do Sistema de Gestão da Qualidade e também por considerar os riscos representados pela resistência às mudanças que poderia advir destas pessoas. Decorrido o prazo estabelecido, todas as empresas certificadas devem ter passado pelas mencionadas mudanças. A imprensa publicou entrevistas com gerentes e consultores que afirmam que as mudanças foram conduzidas com êxito, estão consolidadas e geraram bons resultados. Se estas mudanças ocorreram de fato, as pessoas que trabalham nos diversos níveis hierárquicos destas organizações e nelas viveram o período de mudanças devem ter certas percepções sobre o que mudou, sobre a importância destas mudanças e devem deter certo grau de informação sobre as tais mudanças. Caso não tenham sido percebidas estas mudanças pelas pessoas de tais organizações resta a dúvida se a situação permanece semelhante ao momento anterior às novas normas: sujeita a dúvidas e críticas. Este trabalho busca verificar como as pessoas manifestam sua percepção em relação a aspectos dessas mudanças. Utilizou-se um instrumento de coleta de dados autopreenchível, distribuído em empresas e disponibilizado na internet, apresentando 7 questões em escala Likert e 3 questões abertas. Através de um levantamento de campo com a participação de 253 respondentes, descrevem-se as frequências das respostas agregadas e separadas entre as que foram obtidas de gerentes e não-gerentes. Ambos os níveis manifestam percepções de predominante concordância quanto à real existência da mudança e o alcance de resultados positivos. As respostas às questões abertas apresentam maiores diferenças entre os entrevistados, sendo os não-gerentes aparentemente menos informados quanto às mudanças. Em geral os dados confirmam ou se assemelham a outros publicados pela imprensa, embora em nenhum dos casos possa ser feita projeção estatística para o universo populacional. Mas demonstra-se que há uma parcela destes profissionais que manifesta percepção de mudança efetiva, o que pode alterar a visão anterior, negativa, com relação à certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Todavia, dificuldades foram identificadas, e deficiências ainda existem nas normas e nos Sistemas, como apontado por parte dos entrevistados, o que sugere a pertinência de outros estudos sobre o tema.

ABSTRACT

The need to position themselves in a competitive manner guides companies to permanent organizational changes, be it technological, structural or in management. One of the approaches to management is the certification of Quality Management Systems in accordance with international rules, such as the ISO 9000 series, which were altered in the year 2000. There were doubts and criticism about the effectiveness of certifications based on results of previously certified companies. The modifications were received by professionals of the field as positive and substantial, creating the necessity for changes to companies previously certified, because the requisites had become different, and also to companies not yet certified, because their processes and procedures would have to show conformity to the new requisites. In this case, people's roles inside the organizations is understood to be very important, due to their degree of participation awaited from these people in the implementation and the Quality Management System operation, and also considering the risk represented by the resistance to change which could come from those people. After the established period of time, all the certified companies must have gone through the said changes. The press published interviews with managers and consultants, who have said that the changes were accomplished successfully, have been consolidated and have led to good results. If the changes really did occur, people who work in different hierarchical levels of those organizations and have lived there the changes' period, ought to have certain perceptions about what has changed, and about the importance of those changes and ought to have retained some degree of information about those changes. If the changes have not been perceived by the people from the affected organizations there will be doubt as to whether the situation remains similar to the one prior to the new norms: subject to doubt and criticism.. This paper has the intent of verifying how people manifest their perception about those aspects of changes. A tool for collection of data was used (which was distributed to companies and available on the Internet): a form containing 7 Likert scaled questions and 3 open questions. Through a field research with 253 instances of individual participation, the frequency of answers was aggregate and separated between those obtained from managers and non-managers. Both levels manifest perceptions of predominant agreement about the real existence of changing and about the positive results reached. The answers to the open questions show bigger differences between the people interviewed, with non-managers apparently less informed about the changes. In general, the data obtained confirms or is similar to other publications presented by the press, though in none of the cases is it possible to do a statistical projection of the entire population. But it demonstrates that there are some of those professionals who manifest the perception of effectiveness of change, which can alter the prior negative view, of the certification of Quality Management Systems. However, difficulties were identified, and there are still deficiencies in the rules and the Systems, as pointed out by some of the people interviewed, which suggests a need for more studies on the subject.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
2. ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
2.1 O que são as mudanças e como ocorrem.....	15
2.2 A resistência às mudanças.....	19
2.3 Como implementar as mudanças nas organizações.....	24
2.4 A avaliação da Mudança.....	28
2.5 Considerações finais sobre a importância das mudanças	30
3. CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE	32
3.1 Qualidade e Gestão da Qualidade: Conceitos	32
3.2 Evolução Histórica da Qualidade nas Organizações	35
3.3 A evolução das normas ISO 9000 até a versão 1994	38
4. NORMAS ISO 9000 VERSÃO 2000 – AS MUDANÇAS.....	50
4.1 Os Oito Princípios para Gestão da Qualidade	55
4.1.1 Foco no cliente	56
4.1.2 Liderança	58
4.1.3 Envolvimento de pessoas	61
4.1.4 Abordagem de processo.....	64
4.1.5 Abordagem Sistêmica.....	66
4.1.6 Melhoria contínua do desempenho global da empresa.....	68
4.1.7 Tomada de decisão baseada em fatos	70
4.1.8 Benefícios mútuos	72
4.1.9 Considerações finais sobre os princípios para gestão da qualidade	74
5. UM PANORAMA DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2000 NO BRASIL	75
5.1 Base de Dados de Empresas Certificadas ISO 9000	79
5.2 Pesquisa sobre as certificações ISO 9001 no mundo	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Focos históricos da qualidade nas empresas	37
Quadro 2 Enunciados e objetivos dos requisitos da norma ISO 9001 versão 1994	42
Quadro 3 - Tipos de pesquisa segundo CERVO e BERVIAN (2002)	87
Quadro 4 - Tipos de pesquisa segundo LAKATOS e MARCONI (2002).....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil, por Ano Calendário	39
Tabela 2 - Certificados ISO 9000 emitidos no Mundo, por Continentes	46
Tabela 3 - Certificados ISO 9000 emitidos na América do Sul	46
Tabela 4 - Certificados Válidos distribuídos por Estados da Federação	80
Tabela 5 - Certificados Válidos distribuídos por Área de Atuação das Empresas	81
Tabela 6 – Respostas sobre a adoção dos princípios de gestão da qualidade.....	102
Tabela 7 – Respostas sobre as mudanças serem benéficas aos negócios da empresa	104
Tabela 8 – Respostas sobre a oferta de treinamento adequado	105
Tabela 9 – Respostas sobre a compreensão das mudanças na norma	106
Tabela 10 – Respostas sobre processos mais eficientes	107
Tabela 11 – Respostas sobre produtos de melhor qualidade.....	108
Tabela 12 – Respostas sobre melhor execução do trabalho	109
Tabela 13 – Respostas sobre as mudanças mais importantes na ISO 9001:2000.....	111
Tabela 14 - Mudanças mais citadas como importantes na ISO 9001:2000.....	112
Tabela 15 – Respostas sobre as maiores dificuldades para a certificação.....	114
Tabela 16 – Dificuldades mais citadas como maiores para certificação	114
Tabela 17 – Respostas sobre as maiores deficiências existentes nas normas.....	117
Tabela 18 – Deficiência ou fragilidades mais citadas como ainda existentes.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas sobre a adoção dos princípios de gestão da qualidade.....	103
Gráfico 2 - Respostas sobre as mudanças serem benéficas aos negócios da empresa	104
Gráfico 3 - Respostas sobre a oferta de treinamento adequado.....	105
Gráfico 4 - Respostas sobre a compreensão das mudanças na norma.....	106
Gráfico 5 - Respostas sobre processos mais eficientes.....	107
Gráfico 6 - Respostas sobre produtos de melhor qualidade	109
Gráfico 7 - Respostas sobre melhor execução do trabalho.....	110
Gráfico 8 - Mudanças mais citadas como importantes na ISO 9001:2000	113
Gráfico 9 – Dificuldades mais citadas como maiores para certificação.....	116
Gráfico 10 - Deficiência ou fragilidades mais citadas como ainda existentes	119

1 INTRODUÇÃO

Neste início de século, muito se fala em globalização. No entender de Silva e Manha (2001) existem importantes conseqüências e impactos para administradores, gestores, economistas, estudantes, professores e a população em geral, que acaba sendo influenciada por esse movimento.

Desde o surgimento do capitalismo existe a tendência à internacionalização, devido a sua essência, que é produzir para o mercado objetivando o lucro, possibilitando a acumulação da riqueza. Mais recentemente, a internacionalização do capitalismo atinge praticamente todo o planeta e intensifica-se caracterizada pela mundialização da produção, da circulação e do consumo. Nessas condições, a eliminação das barreiras entre as nações tornou-se uma necessidade, para que o capital pudesse fluir sem obstáculos (SILVA; MANHA, 2001).

Predominam os interesses financeiros exigindo-se a desregulamentação dos mercados, privatizações das empresas estatais e pelo abandono do estado de bem-estar social. Há um movimento de difusão de novos paradigmas e a informação flui em alta velocidade por todas as partes como chave desse mecanismo.

Isto fez com que a competição internacional entre empresas tenha crescido a ponto de forçar muitas delas a enfrentarem mercados cada vez mais exigentes, com novos e crescentes critérios qualificadores para competição, ou apenas para garantir a própria sobrevivência. Segundo Pires (2001), muitas empresas no Brasil precisaram aprender, desde o início dos anos 1990, a conviver com uma economia aberta e com os desafios da competição numa dimensão global.

Tal aprendizado teve suas dificuldades, pois, conforme Olave e Amato Neto (2001) o Brasil havia desenvolvido uma estrutura industrial extensa e diversificada, por meio de um modelo de substituição de importações, mecanismos de proteção de mercado e forte participação direta do Estado. Essa estrutura passou por fortes transformações decorrentes dos processos conjuntos de globalização e liberalização.

Neste contexto, Ballesterro-Alvarez (2001) identifica três variáveis que pressionam mudanças nas empresas: o cliente, que cada vez mais exige qualidade dos produtos e serviços que adquire; a concorrência, que força a elevação do padrão dos produtos para atender os clientes e ganhar mercado, e o rápido e profundo desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

Para Silva e Manha (2001) existem ganhos decorrentes da competitividade para as empresas que oferecem vantagens aos consumidores em relação aos seus concorrentes. As vantagens se expressam na forma de inovação, menor preço, mais qualidade, maior rentabilidade e menor risco. Especificamente sobre a questão da melhoria da qualidade e do aumento da produtividade Marinho e Amato Neto (2001) relatam que o assunto ganhou dimensão expressiva no Brasil.

Como exemplo, as empresas passaram a buscar certificados ISO (International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Normalização) 9000 e a preocupar-se com a qualidade como arma competitiva. Prêmios da qualidade passaram a ser almejados por se constituírem em marcas de excelência associadas à imagem das empresas. Muitas empresas adotaram a implementação de Programas de Qualidade. No entender de Miranda (1994), várias podem ser as motivações de uma empresa para esta atitude:

- Satisfazer os clientes e garantir a repetição e expansão dos negócios;
- Antecipar-se à concorrência e garantir a permanência no mercado competitivo;
- Reduzir desperdícios e custos
- Aumentar produtividade, garantindo a possibilidade do lucro;

E ainda, não bastassem estes motivos, restaria um argumento crucial: trabalhar com qualidade passou a ser uma prática tão disseminada, que simplesmente não há escolha para as empresas, trata-se de uma condição obrigatória.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2001), há empresas realizando investimentos em novos sistemas de gerenciamento e técnicas para melhorar a qualidade de seus produtos, o que permite que as empresas alcancem certificações de qualidade, segundo normas internacionais, e venham recebendo prêmios nacionais de qualidade e demonstrando fidelidade à postura de garantir a satisfação total do cliente, conseguindo, assim, competir no mercado externo.

Os sistemas de gerenciamento, aliás, são muito importantes, pois a qualidade, conforme Toledo (1987), afeta a economia de uma empresa através de seus efeitos sobre a receita, já que a melhor qualidade poderá propiciar preços maiores e mais estáveis, maior possibilidade de ganhos de mercado em relação à concorrência, bem como outras vantagens comparativas.

Por outro lado, a qualidade influencia também os custos, pois a empresa deverá despender mais recursos para produzir a qualidade desejada, controlar essa qualidade e ainda pagar pelas falhas incorridas. Empresas precisam tomar certos cuidados sobre quanto e como gastam recursos para a gerir a qualidade de seus processos, produtos e serviços.

Para tanto, segundo Cerqueira Neto (1993), as empresas atingiram o estágio da Gestão estratégica da Qualidade. Tal gestão, para ser implementada e operacionalizada depende do funcionamento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Conforme a norma ISO 9000:2000, um Sistema de Gestão da Qualidade é "a estrutura organizacional, responsabilidades e procedimentos, processos e recursos para a implementação da Administração da Qualidade". Entende-se aqui, Administração e Gestão como sinônimos.

Marinho e Amato Neto (2001) explicam que a expansão do fator qualidade exigiu o desenvolvimento de normas nacionais e internacionais na área de sistemas da qualidade para uso comercial e industrial. As normas que já existiam anteriormente não eram suficientemente consistentes para uma utilização em um mercado internacional globalizado, pois a terminologia usada era inconsistente e confusa, muitas vezes dificultando a prática comercial e industrial.

Com a publicação das normas internacionais da série ISO 9000 em 1987 é que "... a globalização tornou-se uma realidade, trazendo a harmonização em escala mundial e fortalecendo a importância da qualidade como fator determinante da competitividade no mercado internacional." (MARINHO; AMATO NETO, 2001, p. 19)

Arnold (1994) entende que se deve usar a norma como uma ferramenta para a melhoria do próprio Sistema de Gestão e da qualidade a fim de melhorar os negócios. Seguindo este ponto de vista, a norma é encarada como uma diretriz mínima que as pessoas de uma empresa seguiriam para indicar que um bom negócio está sendo realizado.

Para Corrêa (2003) as normas ISO 9000 são reconhecidas internacionalmente como suporte de organizações de todos os tipos e tamanhos na implementação de sistemas eficazes de gestão da qualidade e deve-se considerar a gestão da qualidade com um dos mecanismos ou estratégias mais importantes no processo de mudança de uma organização, pelas seguintes razões:

- Uma mudança comportamental na organização acontece com a implementação da gestão da qualidade.
- A gestão da qualidade permite que os gerentes se sintam confortáveis com a liberação do controle.
- Qualidade é aplicável a todos os sistemas e processos de trabalho.
- Qualidade não é mágica! Todos podem fazer.
- A gestão da qualidade não está somente nas fábricas, mas em todos os departamentos e setores da organização.
- A gestão da qualidade é considerada um fator crítico de sucesso e faz parte do nosso dia-a-dia. (CORRÊA, 2003, p.18)

Por se tratar de uma norma que envolve questões de gestão organizacional em contínuo processo de mudança, o sistema normativo adotado pela ISO pressupõe a atualização periódica das normas. A revisão é importante, pois, para Williams (1995) nenhum padrão ou desempenho atual podem garantir eficácia no futuro. Normas impostas, que não podem ser modificadas, representariam a falência de uma organização.

A revisão das normas ISO da série 9000, publicada em Dezembro do ano 2000, procura direcionar os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) de maneira mais explícita para a melhoria contínua e a satisfação demonstrada por seus clientes, e incorporou requisitos das normas 9002 e 9003, na estrutura da 9001, certificável, tornando-a um modelo único de normas de especificação e requisitos da qualidade.

A ISO 9001:2000 contém informações reunidas de forma ordenada e incluiu o aprendizado das edições anteriores, pois diferentemente do que ocorreu com as atualizações das versões anteriores, esta sofreu mudanças em conteúdo, estrutura e abordagem, em que o enfoque principal é nos processos.

As pessoas que trabalham nestes processos deveriam conhecer, compreender as mudanças e introduzi-las em suas rotinas de trabalho. É essa atitude que delas se espera quando reconhecem as alterações implementadas como importantes e benéficas.

No mundo globalizado dos negócios, a fórmula da sobrevivência passa, necessariamente, por modelos de melhorias contínuas – leia-se “EXCELÊNCIA” – que cultivam a adaptabilidade e a criatividade, desenvolvem a capacidade de inovação, permitem melhor entender o porquê da cultura do esforço e buscam a essência da produtividade ou seja, uma atitude mental positiva de colaboradores em relação ao trabalho. (CORREA, 2003, p. 177)

Mas, para Rozenfeld (2001) algumas empresas preocupam-se somente com a certificação e perdem a chance de obter os verdadeiros ganhos que a abordagem da qualidade fornece, pois um Sistema de Qualidade segundo a norma ISO 9000 deveria ser uma melhoria dos processos atuais.

Em suma, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) certificados em conformidade aos requisitos das normas ISO podem ser apenas uma aglomeração de documentos e o cumprimento burocrático de procedimentos ou uma oportunidade para, através das normas, organizar processos e melhorar a qualidade de produtos e serviços.

Houve alteração nas normas com o objetivo que houvesse mudanças (para melhor) nos SGQ, pois todas as empresas que desejassem obter ou manter sua certificação teriam que se adaptar às novas normas em prazo máximo de três anos após a publicação da revisão.

Decorridos mais de quatro anos da referida publicação, resta saber se as empresas certificadas incorporaram, de fato, estas mudanças e se estas têm trazido resultados positivos para os SGQ certificados. A existência de certificações após as modificações nas normas levaria a crer que as empresas também realizaram mudanças em seus sistemas. Se as empresas realmente fizeram tais mudanças, as pessoas que lá trabalham devem ter uma percepção sobre o que mudou e como mudou.

Se as pessoas que operam estes sistemas não percebem - total ou parcialmente - as mudanças, ou não atribuem importância, ou ainda, consideram-nas como algo negativo, torna-se questionável a eficácia do uso das normas para estruturar os SGQ. Assim, importa saber como vem sendo vistas as mudanças pelas pessoas que trabalham nestas organizações?

O objetivo geral deste trabalho, por conseguinte, é identificar a visão que gerentes e funcionários manifestam acerca das mudanças nos SGQ nas empresas pesquisadas, de acordo com suas respectivas respostas a algumas questões propostas por meio de formulários de coleta de dados.

Os objetivos intermediários são:

- Enumerar os aspectos de mudança que são mais valorizados pelos informantes,
- Identificar dificuldades para implementação e identificação
- Verificar as deficiências ainda existentes na atual versão das normas ISO da série 9000.
- Constatar a ocorrência de treinamento em todos os níveis das organizações,
- Conhecer as opiniões das pessoas sobre a importância das mudanças e seus resultados frente às expectativas e motivações para certificação,
- Identificar as percepções sobre as melhorias específicas em produtos, processos ou no dia a dia de trabalho das pessoas,
- Efetuar uma comparação das respostas de gerentes e funcionários das organizações,

Espera-se obter informações que permitam compreender a prática das organizações – nem sempre descrita a partir do ponto de vista de operários - em relação às expectativas e possibilidades expressas na literatura e ao discurso otimista e favorável das próprias organizações, conforme as declarações de seus dirigentes em entrevistas e reportagens.

A contribuição que se pretende oferecer é a oportunidade aos administradores e às organizações para corrigir eventuais distorções e potencializar os benefícios – para toda a sociedade - que podem ser advindos desta importante mudança organizacional do início do século 21.

Após esta introdução, desenvolve-se uma revisão de literatura buscando dar fundamentação teórica ao trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se uma revisão sobre a Administração da Mudança Organizacional, no capítulo 3, conceitos da Qualidade e a evolução da Gestão da Qualidade nas empresas, um breve histórico das normas da série ISO 9000 até sua edição 1994, incluindo seu conteúdo e algumas críticas e limitações. O capítulo 4 mostra o conteúdo e as mudanças inseridas na revisão das normas em sua versão 2000.

No capítulo 5 são apresentadas informações sobre o panorama das certificações das empresas no Brasil. A metodologia utilizada nesta pesquisa é descrita no capítulo 6 e finalmente no capítulo 7 são mostrados os resultados da coleta de dados, sua análise e interpretação, para, em seguida, apresentarem-se considerações finais sobre o trabalho.

2 ADMINISTRAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A inevitabilidade da mudança não é um atributo meramente organizacional, tampouco estritamente contemporâneo. Trata-se de fenômeno muito mais amplo, com suas implicações para as empresas e para as pessoas que nelas trabalham.

Ninguém atravessa duas vezes o mesmo rio. “Nos mesmos rios entramos e não entramos, somos e não somos.” Essa reflexão, atribuída a Heráclito, filósofo grego do século V a.C., provavelmente é a mais citada assertiva para ilustrar que a mudança é um atributo inerente à natureza humana e às relações do homem em sociedade. Nem a pessoa que atravessa o rio permanece a mesma cada vez que o faz, nem o rio, seguindo o caminho irrevogável de seu fluxo, consegue banhar com as mesmas águas os pés daquele que o atravessa em diversas oportunidades. (FISCHER, Rosa M., 2002, p. 147)

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas no ambiente externo – cenário político, econômico e social - e no ambiente interno, conforme afirma Fleury (2002, p. 51). Entre as mudanças externas, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial e produtiva, que provoca transformações também na atuação das organizações.

Segundo Marinho e Sylos (1999), em resposta às constantes e profundas alterações no ambiente externo e interno, como anteriormente mencionado, está ocorrendo nas empresas a realização de uma série de mudanças ou intervenções organizacionais de cunho estratégico, tecnológico, estrutural e sócio-comportamental, cada vez mais profundas e complexas.

Como resultado, surgiu um novo ambiente empresarial, o qual é caracterizado, segundo Éboli (2002, p. 187) por profundas e freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização.

Organizações atualmente mudam, explicam Hernandez e Caldas (2001) para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

As mudanças nas organizações podem ser conduzidas com mais chance de alcançar os resultados pretendidos, se houver administração dos processos de mudança. Para planejar as mudanças seus processos devem ser conhecidos e compreendidos.

Além de planejar, é necessário executar, ou seja: implementar as mudanças. É esperado que surjam resistências, que devem ser identificadas e tratadas adequadamente, com o uso da liderança. A liderança é um dos princípios das normas ISO 9000:2000. Uma vez implementadas as mudanças devem ser avaliadas. A medição e análise contribuem para decisões baseadas em fatos, outro princípio da ISO 9000:2000.

Tais decisões podem gerar a oportunidade de novas mudanças apontando para uma melhoria contínua nas organizações. Para Rosa M. Fischer (2002, p. 148) “Como os quadros de mudanças mais radicais são mais evidentes, tende-se a considerá-los únicos e a subestimar a importância dos processos de mudança contínuos, que constituem a dinâmica própria de cada organização.”

2.1 O que são as mudanças e como ocorrem

A mudança organizacional é o processo de modificar, segundo Certo (2003), a organização existente a fim de melhorar a eficiência da mesma e também sua eficácia, melhorando o nível de alcance de objetivos da empresa.

Essas modificações, em geral, afetam as linhas de autoridade, os níveis de responsabilidade de vários membros da empresa e as linhas de comunicação estabelecidas na empresa. “Em virtude das novas tecnologias, oportunidades de crescimento global e tendência de enxugamento de pessoal, quase todas as empresas modernas estão mudando de alguma maneira” (CERTO, 2003 , p. 265).

Mesmo estando quase todas mudando de algum modo, não significa que as organizações desenvolvam sempre mudanças semelhantes. Há, por exemplo, diferenças na ordem de grandeza das mudanças adotadas.

Para Robbins (2000), os gerentes procuravam, tradicionalmente uma mudança considerada de primeira ordem, linear, através de melhorias secundárias e procurando “manter o curso”. Mudanças de primeira ordem não implicam um desvio fundamental nas premissas dos membros da organização sobre o mercado em que atuam ou sobre como a companhia pode melhorar seu desempenho. Isto pode fazer sentido quando as organizações enfrentam condições competitivas relativamente benignas.

Já a mudança de segunda ordem, prossegue Robbins (2000, p. 461), “é uma mudança multidimensional, de níveis múltiplos, descontínua e radical, que envolve uma reformulação de premissas sobre a organização e o mundo no qual ela opera.” Uma mudança de segunda ordem pode ser chamada de transformação, para diferenciar-se da melhoria cumulativa ou incremental.

Nesse século a mudança a ser administrada será menos a de primeira ordem e, cada vez mais, a de segunda ordem, sustenta Robbins (2000 p.461). Essa passagem tornará mais difícil o trabalho do gerente. A resistência à mudança será maior, e os próprios gerentes serão obrigados a demonstrar um nível de coragem nunca antes exigido. Estarão se arriscando em território novo, tentando fazer o que nunca foi feito, portanto os ricos serão consideravelmente mais altos. A procura de novas estradas é cheia de incertezas e focos de resistência. (ROBBINS, 2000 p.462)

Para Bateman e Snell (1998, p. 499-507), mudanças importantes devem ser cuidadosamente administradas, sendo que atingir excelência de classe mundial, qualidade total e melhoria contínua, são algumas das formas atuais de mudar a organização para melhor. A qualidade total é o objetivo de um bom Sistema de Gestão da Qualidade e a melhoria contínua é um dos oito princípios das normas ISO 9000:2000.

Se as mudanças devem ser administradas, Montana e Charnov (2004, p. 333) alertam que nenhuma mudança é final, e por esta razão é quase impossível um estilo estático de administração. Cada mudança cria um conjunto de outras mudanças.

Enquanto as mudanças parecem inevitáveis, Robbins (2000, p.457) considera que as organizações, por sua própria natureza, são conservadoras e por isto resistem ativamente à

mudança. Cita como exemplo mudar a doutrina da Igreja, o que exigiria grande persistência e paciência.

Pode-se imaginar também a existência de cursos de graduação em Administração, em cujos projetos pedagógicos são inseridos conteúdos e, até mesmo, disciplinas de Mudança Organizacional, e que são mantidos por entidades e Instituições extremamente resistentes à mudança, confirmando o entendimento de Robbins (2000 p.457) para quem “A maioria dos sistemas escolares utiliza hoje, essencialmente, as mesmas tecnologias de ensino que utilizavam há 50 anos. A maioria das empresas também parece resistir muito à mudança”

Segundo Bateman e Snell (1998) a mudança bem-sucedida não ocorre naturalmente, pois resulta de:

- ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades,
- motivar as pessoas a mudar
- uma abordagem estratégica para implementar a mudança.

Há diferentes tipos de mudanças, e diferentes critérios para classificação. Para Marinho e Sylos (1999) as mudanças organizacionais podem ser caracterizadas em relação ao seu conteúdo como:

- Mudança Estratégica.
- Mudança Processual.
- Mudança Estrutural.
- Mudança Tecnológica.
- Mudança Sócio-Comportamental.

Em geral, a mudança ocorre porque a organização enfrenta algum tipo de problema: dificuldades legais, ataques da concorrência, tecnologia obsoleta e entraves econômicos, o que pode fazer surgirem lacunas de desempenho.

Uma lacuna de desempenho, ainda conforme Bateman e Snell (1998) é em geral o catalisador de uma mudança maior. Uma lacuna geralmente implica desempenho ruim; é a diferença entre o desempenho real da organização e o desempenho que ela deveria ter. Tal situação exige mudanças para tentar corrigir as coisas.

Outra forma de lacuna ocorre quando o desempenho é bom, mas entende-se que poderia ser melhor. A lacuna está entre o que é e o que poderia ser. Para Bateman e Snell, (1998, p. 499-507) “É nesse ponto que os empreendedores agarram oportunidades e que as empresas que se engajam numa manobra estratégica obtém uma vantagem competitiva. É aí que os inovadores que têm idéias buscam oportunidades de aplicação.”

Embora diversos esforços para a mudança comecem com o negativo, muitas vezes é valioso identificar pontos fortes e potenciais (oportunidades de melhoria), para depois desenvolver novos modos de operação com base nessa perspectiva positiva.

Nem sempre uma lacuna de desempenho se aplica a toda organização. Se um departamento ou grupo de trabalho não vem apresentando um desempenho tão bom quanto o do restante da empresa, ou se visualiza uma oportunidade que pode explorar, essa unidade será motivada a mudar. De forma semelhante, um indivíduo recebe um *feedback* negativo de seu desempenho ou enxerga uma oportunidade pessoal que pode capitalizar.

Bateman e Snell (1998 p. 499-507) apresentam duas categorias de mudanças quanto ao momento e à dinâmica de sua implementação:

- Mudanças reativas, movidas por problemas: ocorrem quando alterações no ambiente afetam o desempenho da empresa. Tendem a ser incrementais, a imitar outras mudanças e resolvem o problema tardiamente, têm alcance e impacto menores e indicam que a empresa é seguidora, não líder.
- As mudanças proativas mostram-se particularmente importantes nos setores que mudam rapidamente. São iniciadas pela direção antes que o problema ocorra e surgem da identificação e da criação de oportunidades. Muitas vezes, são radicais, inventivas e empreendidas antes que os concorrentes o façam. Acarretam maior risco, mas prometem recompensas muito maiores.

A diferença mais evidente é que as mudanças proativas são empreendidas quando não existe necessidade óbvia ou urgente de mudança, não há uma necessidade premente. A

administração (ou uma influência externa) deve então criar o desconforto e a motivação para a mudança. Criar um ponto de referência pode revelar um modelo inspirador para a melhoria; ou a administração pode conduzir um experimento em pequena escala que inspire o resto da empresa a adotar a nova idéia.

No caso da versão 2000 da ISO 9000, as empresas que primeiro fizeram a transição realizaram mudanças proativas. Outras trabalharam de modo reativo por estarem próximas de um prazo limite para a re-certificação (Dezembro de 2003).

Indivíduos, equipes e organizações devem ser motivados a mudar. Mas se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho, ou se consideram que a lacuna não é importante, possivelmente não terão essa motivação. Na verdade, elas podem resistir às mudanças que a administração tenta introduzir. (BATEMAN; SNELL, 1998, p.499-507)

2.2 A resistência às mudanças

A resistência a mudanças é tratada amplamente por diversos autores, que muito mais se complementam que divergem. Robbins (2000, p. 455) supõe que o trabalho dos gerentes seria muito mais fácil se a maioria das pessoas aceitasse as mudanças.

“Mas não é o que acontece. Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança.” (ROBBINS, 2000, p. 455)

Montana e Charnov (2000 p. 333) consideram a mudança difícil: “A maioria das pessoas e das entidades organizacionais se acomoda a um método de fazer negócios. Geralmente, fazer o negócio de sempre é o caminho mais fácil de concluir um trabalho.” Concluem que gerenciar a mudança implica mudar hábitos e modelos de comportamento das pessoas e às vezes, suas atitudes quanto ao modo de desempenhar as funções. Para tanto é necessário conhecer as causas das resistências à mudança.

De acordo com Bateman e Snell (1998) algumas causas de resistência são gerais e surgem na maioria dos esforços de mudança, independentemente do real conteúdo da mudança.

Uma destas causas é a inércia, como explicam Bateman e Snell (1998), que se manifesta quando as pessoas não querem mudar os modos antigos de fazer as coisas confortáveis e fáceis, nem perturbar a situação, tentando alguma coisa nova. Robbins (2000, p.456) entende que, para dar conta de certa complexidade, as pessoas recorrem aos hábitos, ou respostas programadas, e quando se vêem confrontadas pela mudança, essa tendência de reagir de acordo com os modos habituais torna-se uma fonte de resistência.

Para Robbins (2000, p. 456) há ainda outro tipo de inércia: a Inércia Estrutural, pois além da inércia nas pessoas, as organizações também dispõem de mecanismos embutidos para manter estabilidade. O processo de seleção, por exemplo, sistematicamente inclui certas pessoas e exclui outras. Treinamento e outras técnicas de socialização reforçam requisitos e habilidades para papéis específicos. A formalização estabelece descrições de cargo, regras e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários.

Desta forma, as pessoas contratadas para uma organização são escolhidas por conveniência; depois, ajustadas e levadas a se comportar de determinadas maneiras. Quando uma organização precisa passar por mudanças, essa inércia estrutural atua como um contrapeso para manter a estabilidade. (ROBBINS, 2000, p.457)

Há outras causas de resistência às mudanças. Bateman e Snell (1998 p.500) exemplificam que se os administradores ou empregados estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações entre a administração e os trabalhadores estão tensos, o momento não é adequado para introdução de novas propostas. Recomendável seria introduzir a mudança quando as pessoas estão receptivas. Momento inadequado pode ser uma das causas de resistência a mudanças.

Robbins (2000 p. 457) complementa o raciocínio, alertando para o fato de que as organizações são compostas de subsistemas interdependentes, o momento adequado para um pode não ser para outro. Se a administração mudar os processos tecnológicos, por exemplo, sem adequar ao mesmo tempo a estrutura da organização, não é possível que a mudança

tecnológica seja aceita. Por isso, as mudanças devem observar o momento adequado e a abrangência compatível entre os subsistemas que serão afetados.

Se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação inicial, de acordo com Bateman e Snell (1998). As pessoas, principalmente as com alta necessidade de segurança desejariam saber o bastante sobre essa mudança para poderem preparar-se para ela. Pessoas tendem a resistir à mudança porque ela ameaça seu sentimento de segurança, conforme Robbins (2000 p. 456).

Sobre os aspectos de surpresa e segurança, deve-se procurar evitar essas surpresas, pois as pessoas precisam de um certo tempo para avaliar as mudanças propostas antes que a gerência as implemente. A menos que tenham tempo para avaliar e absorver o modo como a mudança os afetará, é provável que os funcionários sejam automaticamente contrários a ela. Sempre que possível, portanto, as pessoas que serão afetadas por uma mudança devem ser informadas do tipo de mudança que está sendo considerado e da probabilidade que ele seja adotado. (CERTO, 2003, p. 265)

Além disso, para Bateman e Snell, (1998, p. 500) a pressão do grupo em que o indivíduo está inserido pode fazer com que até mesmo os membros que individualmente não teriam restrição forte a uma mudança sugerida pela administração, cedam à pressão da equipe podendo unir-se aos demais colegas numa oposição à implementação de uma mudança na organização.

Portanto, se um grupo é altamente coeso e tem atitudes contra a administração, essa pressão dos colegas poderá fazer com que indivíduos resistam até a mudanças sensatas. Robbins (2000 p. 457) confirma, com um exemplo: “Um membro sindicalizado pode estar disposto a aceitar mudanças em seu cargo, sugeridas pela administração. Mas se as normas do sindicato ditarem resistência a qualquer mudança unilateral feita pela administração, é provável que ele resista.”

Montana e Charnov (2000) acrescentam que o conceito de mudança engloba o futuro, isto é, o desconhecido, por esta razão a mudança traz incerteza, e assim cada ação de mudança produz uma reação. As reações geradas pela natureza específica de uma mudança proposta nascem do

que as pessoas percebem como conseqüências pessoais da mudança.(BATEMAN, SNELL, 1998, p.501).

Para Robbins (2000) existe pelo menos uma séria desvantagem na resistência à mudança: ela impede a adaptação e o progresso. Ainda assim, tal reação nem sempre é prejudicial à empresa. De certo modo, essa resistência pode ser positiva. Proporciona algum grau de estabilidade e previsibilidade nas organizações.

A resistência a mudar também pode ser uma fonte de conflito funcional. A resistência contra um plano de reorganização, por exemplo, ou uma mudança em determinada linha de produtos pode estimular um debate saudável em torno dos méritos da idéia e resultar em uma decisão melhor. (ROBBINS, 2000, p. 455)

Isto pode significar um sinal importante de que uma mudança proposta precisa ser estudada com mais profundidade e discernimento. Porém, muitas pessoas preocupam-se menos com os interesses da organização do que com seus próprios interesses, segundo Bateman e Snell (1998). Não é a mudança como melhor decisão para a empresa que, neste caso, motivará a resistência. Pessoas vão resistir às mudanças se considerarem que isto trará a perda de algo valioso: seus empregos, por exemplo.

Uma fusão, reorganização, ou mudança tecnológica, poderiam gerar o mesmo medo. Ainda que com promessas de que ninguém será demitido, as pessoas podem temer um corte de salários ou a perda do poder e *status*.

Outra fonte de resistência individual apontada por Robbins (2000, p.457) é o medo das pessoas de que as mudanças reduzam a sua própria renda. Mudanças nas tarefas do cargo ou nas rotinas estabelecidas de trabalho podem despertar receios econômicos, se as pessoas estiverem preocupadas em achar que não conseguirão executar as novas tarefas ou rotinas, principalmente quando a remuneração está estreitamente vinculada à produtividade.

A certificação ISO 9001:2000 estabelece a necessidade de medição de resultados, portanto a imprescindível criação de indicadores. Esta pode ser uma mudança que coloca em risco, por exemplo, os chamados PPR (prêmio de participação nos resultados) das empresas.

Segundo Bateman e Snell (1998) até quando a administração propõe uma mudança que beneficiará a todos, as pessoas podem resistir por não haverem entendido o seu propósito. Um novo sistema pode beneficiar os funcionários, mas circulando na empresa um boato em contrário isto poderá resultar em pressão para que a administração desista da idéia.

Robbins (2000) retoma o entendimento de Montana e Charnov (2003) com relação à substituição do conhecido pela ambigüidade e incerteza. Os funcionários nas organizações sentem antipatia pela incerteza e insegurança, e não diretamente pela mudança em si. Se a introdução da ISO 9000:2000 significa que os trabalhadores da produção terão de lidar com técnicas estatísticas de controle de processo, alguns podem temer que não conseguirão aprendê-las. Dessa forma, pode ser que desenvolvam atitudes negativas se forem obrigados a utilizar essas técnicas estatísticas. (ROBBINS, 2000, p.456-457)

Os funcionários estão expostos a diferentes - e geralmente menos completas - informações do que as recebidas pela administração. Segundo Bateman e Snell, (1998), essas discrepâncias fazem com que as pessoas avaliem de forma diferente as mudanças propostas. Alguns podem estar conscientes de que os benefícios serão maiores que os custos, ao passo que outros podem apenas estar considerando os custos sem enxergar as vantagens.

Outros, conforme Robbins (2000, p. 459-460), que mais se beneficiam com a atual alocação de recursos, muitas vezes se sentem ameaçados por mudanças que possam afetar as distribuições futuras. A mudança significará, por exemplo, redução nos orçamentos ou corte no tamanho de seu pessoal.

Deve-se reconhecer, entretanto, que as avaliações dos funcionários podem ser mais precisas que as da administração, como já se afirmou anteriormente, eles podem saber que uma mudança não irá funcionar mesmo que a administração não tenha consciência disso. Um dos oito princípios da ISO 9000:2000 é o envolvimento das pessoas. Envolver os subordinados, que podem propor uma solução melhor, exige um alto grau de confiabilidade e um entendimento do papel mais amplo do gerente. Segundo Montana e Charnov.(2003)

[...] normalmente um gerente considera que é responsabilidade sua resolver os problemas, e então ele mesmo pode ser resistente à mudança na forma de interagir com seus funcionários. Os

funcionários devem estar dispostos a expressar novas idéias, e os gerentes devem estar dispostos a ouvi-las. Essas duas condições são complementares entre si. Se uma delas estiver ausente, a outra se anulará. MONTANA E CHARNOV.(2003, p. 340-341)

O papel da gerência, como liderança, é outro importante princípio de gestão da Qualidade abordado pela ISO 9000:2000.

Apesar da exposição de diferentes fatores que levariam a possíveis atitudes de resistência às mudanças, e das diversas proposições no sentido de reduzi-las ou elimina-las, é instigante o questionamento de Hernandes e Caldas (2001) “se sabemos tanto (sobre como preveni-las ou superá-las), por que a resistência às mudanças ainda é considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem-sucedida?”

Diferentemente dos demais autores, Hernandes e Caldas (2001) sugerem que a resposta mais provável seja que, do ponto de vista científico e a despeito de todas as “receitas”, não se sabe muita coisa sobre o que é a resistência à mudança, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela.

2.3 Como implementar as mudanças nas organizações

O desafio de mudar uma organização, segundo Rosa M. Fischer (2002, p. 154) não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar.

Esse “como” é próprio das especificidades de cada organização e do desejo de mudança expresso em seus objetivos estratégicos. Por isso, o “como mudar” passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação. (FISCHER, Rosa M., 2002, p.154)

Segundo Bateman e Snell (1998), um erro administrativo comum é iniciar uma grande mudança sem uma estratégia coerente e cuidadosamente construída para administrar todo o processo de forma eficaz.

Para Montana e Charnov (2003) a implementação de uma mudança planejada é o componente-chave de todo cargo gerencial porque envolve a tradução das decisões da administração superior em atividades que produzem os resultados desejados. Isto se relaciona ao compromisso, responsabilidade, da direção, um requisito da ISO 9001:2000.

Ainda para Bateman e Snell (1998), há alguns passos a seguir na implementação de uma mudança planejada. O primeiro passo é avaliar o estado atual da organização, identificando a situação atual, seus problemas e suas possíveis causas correspondentes, especificando os problemas e os tipos de mudanças que se fazem necessários. Essa análise realiza a função que os citados autores denominam como descongelamento.

O segundo passo, prosseguem os mesmos autores, é projetar um estado futuro pretendido para a organização, agora determinando um estado de coisas idealizado que se espera após a implementação da mudança. Esta imagem tem grande utilidade relacionada à resistência às mudanças: contribui para melhor compreensão das pessoas com relação à mudança.

[...] quando o medo de haver perda pessoal em uma mudança proposta é reduzido, o mesmo acontece com a oposição a mudanças. A maioria dos gerentes acha que assegurar que os membros da empresa compreendam claramente uma mudança proposta é a principal etapa para que esse medo se reduza. (CERTO. 2003, p. 275)

Concordam Bateman e Snell, (1998), considerando que a confusão é comum durante uma grande mudança organizacional, devendo-se então, desenvolver e comunicar a imagem mais clara possível do estado futuro. As pessoas devem receber informações que possam ajudá-las a responder dúvidas que certamente terão, relacionadas à mudança. Essa imagem, ou visão, segundo tais autores:

- será uma meta ou diretriz que esclarecerá expectativas,
- dispersará boatos e mobilizará a energia das pessoas,
- comunica como a transição vai ocorrer,
- justifica por que a mudança está sendo implementada e
- explica como as pessoas serão afetadas por ela.

Certo (2003) ainda acrescenta que a compreensão pode até gerar apoio entusiasmado à mudança, caso sejam enfatizados os ganhos individuais que resultariam dela.

O terceiro passo é a respectiva implementação. Deve-se prover recursos como pessoal, dinheiro, treinamento e consultoria. Bateman e Snell (1998) também sugerem um plano de transição que inclua metas, parâmetros de desempenho e responsabilidades das pessoas-chave.

Forças-tarefas especiais, projetos-piloto ou outras estruturas temporárias podem ser criadas, inclusive para minimizar ou quebrar resistências, pois de acordo com Certo (2003, p. 276), “Essa abordagem estabelece um período de testes durante o qual os funcionários da empresa passem algum tempo trabalhando segundo a mudança proposta antes de manifestar apoio ou não a ela.” Certo (2003) considera que os funcionários experimentarem a mudança de forma limitada é a melhor maneira de reduzir o medo de perdas pessoais.

Apesar de haver um possível “roteiro de implementação” com certos cuidados para lidar com resistências, Robbins (2000) alerta que este tipo de comportamento não surge necessariamente em formas padronizadas: A resistência “pode ser pública ou implícita, imediata ou adiada. É mais fácil à administração lidar com a resistência quando ela é pública e imediata. O desafio maior é administrar a resistência que é implícita ou adiada”. (ROBBINS, 2000, p. 456)

As reações à mudança podem não ser demonstradas inicialmente e acumular-se para depois explodir em resposta aparentemente desproporcional à mudança da qual ela deriva. Isto pode ocorrer se a resistência foi meramente adiada e armazenada. O que se manifesta é uma resposta a uma acumulação de atitudes não explícitas anteriormente.

A administração da mudança, segundo Bateman e Snell (1998) pode exigir a resolução de dificuldades políticas. Devem ser identificados os grupos ou indivíduos que possam opor-se à mudança, e procurar obter o apoio dessas pessoas, ou neutralizar sua oposição. É preciso cuidado para que não haja a sensação de manipulação. Novamente, o envolvimento das pessoas pode ser a solução e isto envolverá dois dos princípios de gestão da Qualidade da ISO 9000:2000, que são: envolvimento das pessoas e liderança.

Os subordinados precisam querer ser envolvidos. É preciso que haja um clima de liderança gerencial para encorajar os funcionários a participarem nas soluções dos problemas da organização. Eles precisam acreditar que sua participação não é simplesmente um carimbo

para apoiar uma solução predeterminada pela administração; (MONTANA, CHARNOV, 2003, p.340-341)

Por seu lado, algumas habilidades de liderança podem gerar entusiasmo pela mudança, como partilhar visões e metas, atuar como modelo de um papel, expressar confiança nos seguidores e demonstrar consideração. Se muitos líderes concentrarem suas energias na mudança, o restante da organização se sentirá inspirado a adotá-la. (BATEMAN, SNELL, 1998)

A atitude positiva da gerência em relação a essa mudança deve ser demonstrada abertamente por gerentes de níveis alto e médio, bem como pela baixa gerência. Segundo Certo (2003) a gerência deve expressar que a mudança é um dos pré-requisitos básicos de uma empresa bem-sucedida e se esforçar para encorajar a mudança no sentido de aumentar a eficiência da empresa. Certo (2003) também sugere que os ganhos para a empresa podem gerar recompensas a serem oferecidas aos funcionários que mais contribuírem para a implementação das mudanças.

A influência das lideranças, ao implementar a mudança, está relacionada aos seus estilos, cuja classificação pode ir, por exemplo, do autoritário ao participativo.

No estilo autoritário, supõe-se que a mudança deva ser implementada por um decreto da alta administração, que pode se dar na forma de um memorando, uma fita de vídeo especial, fita de áudio ou carta. A intervenção inicial é uma comunicação escrita ou verbal instruindo os trabalhadores para que mudem seu padrão de comportamento. É uma forma de comunicação de mão única que supõe que os gerentes de nível inferior e os demais funcionários mudarão seu comportamento para alcançar o resultado desejado.

Outra abordagem na administração da mudança é envolver os subordinados no desenvolvimento e implementação da mudança. Essa abordagem participativa distribui a responsabilidade e a autoridade para a mudança, incorporando os subordinados logo no início do processo. (MONTANA, CHARNOV, p.340-341)

A abordagem participativa sempre parece resolver todos os problemas de resistência, mas não é exatamente assim. Robbins, (2000) lembra que uma redistribuição de autoridade para a

tomada de decisões pode, aos olhos da liderança formal já estabelecida, ameaçar certas relações de poder construídas durante muito tempo. “A introdução da decisão participativa ou mesmo das equipes de trabalho autogeridas é o tipo de mudança que geralmente é vista como ameaçadora pelos supervisores e gerentes de nível médio” (ROBBINS, 2000, p.460).

É preciso também criar alguma estabilidade, pois, segundo Bateman e Snell (1998), as pessoas precisam de alguns elementos constantes e visíveis, tais como pessoal-chave, missão da organização, atribuições do escritório e anúncios sobre quais componentes da organização não irão mudar, em meio a tanto tumulto e incerteza.

Certa estabilidade também ajuda a combater o sentimento de “reação ao modismo” que pode tomar conta das pessoas, até justificadamente. Há empresas em que, numa dada época, é provável existirem em curso muitos esforços para mudanças que apenas sugerem que a empresa adotou a mudança do tipo “a moda do mês”: Essas modas vêm e passam, as pessoas se tornam céticas e mais difícil fica conseguir que elas se comprometam em fazer da mudança um sucesso. (BATEMAN, SNELL, 1998, p.505-507)

Tal risco tende a não ocorrer na abordagem participativa, pois os problemas podem ser apresentados e as soluções, discutidas, evitando mudanças precipitadas e que apenas atenderiam a interesses ou necessidades de mudanças pelas mudanças. A implementação se torna mais fácil com o envolvimento inicial e porque os subordinados compraram o problema, o processo e a solução. (MONTANA, CHARNOV, 2003, p.340-341)

Finalmente, se por um lado a mudança organizacional é resposta à pressão ambiental, por outro, ela precisa estar alinhada com a estratégia da empresa, ao contrário de “modismos”, a fim de realmente influenciar de forma positiva e efetiva a performance do negócio, segundo afirmam Marinho e Sylos (1999).

2.4 A avaliação da Mudança

Se a ação administrativa se desdobra através das funções de Planejamento, Organização, Execução e Controle, este último é realizado, no caso das mudanças, por meio de uma

avaliação, cujo propósito, segundo Certo (2003, p. 275) “[...] não é apenas adquirir perspectivas sobre como a mudança em si deva aumentar a eficiência da empresa, mas também determinar se os passos tomados na realização da mudança devem ser modificados para aumentar a eficiência da empresa na vez seguinte em que forem utilizados.”

Montana e Charnov.(2003 p.340) consideram que a avaliação faz perguntas básicas:

- A mudança pretendida foi realizada?
- Quando? A mudança foi realizada dentro do prazo apropriado ou pretendido?
- O que poderíamos ter feito diferente ou melhor?
- Os custos e benefícios foram realizados?

As técnicas de avaliação geralmente incluem relatórios, tais como os de vendas, análises orçamentárias, dados dos ciclos de produção, análises de absenteísmo e dados de controle da qualidade. Essas técnicas informam o gerente se a intervenção de mudança foi bem-sucedida em termos dos resultados desejados e também fornecem medidas do grau de sucesso. (MONTANA, CHARNOV, 2003, p. 341)

De modo semelhante, para Bateman e Snell (1998) pode-se avaliar que uma mudança organizacional foi administrada de forma eficaz quando:

- a organização foi levada de seu estado anterior para algum estado atual planejado e que exista após a mudança.
- o funcionamento da organização no estado atual satisfaz a expectativas, ou seja, a mudança aconteceu como foi planejado.
- a transição foi realizada sem custos excessivos para a organização.
- a transição foi realizada sem custos excessivos para os membros da organização individualmente.

Certo (2003) acrescenta que a avaliação envolve a observação de sintomas que indiquem a necessidade de mais mudanças, cuja realização, entretanto, não deve se basear apenas nos sintomas. Dados mais objetivos devem ser levados em conta. Segundo Certo (2003, p. 275) em geral, mudanças adicionais são justificadas caso satisfaçam algum destes objetivos:

- Melhorar os meios de satisfazer as necessidades econômicas de alguém.
- Aumentar a rentabilidade da organização ou de um de seus negócios
- Promover trabalho humano para seres humanos.
- Contribuir para a satisfação pessoal e o bem estar social

A avaliação, portanto, fornece *feedback* em termos de idéias futuras de mudança. Se a intervenção inicial de mudança não obteve sucesso, os estudos ou relatórios de avaliação o indicarão. “Cada um por sua vez, esses dados ajudam a identificar uma necessidade potencial de mudanças no futuro. O processo de mudança pode ser reiniciado para desenvolver e analisar futuras intervenções de mudança.” (MONTANA, CHARNOV, 2003, p.342)

Entretanto, e apesar disso, Marinho e Sylos (1999) ressaltam o fato de que inúmeras empresas, após o término de um processo de interferência organizacional específico, não estariam preocupadas com uma avaliação *a posteriori*, procurando averiguar se realmente a nova forma implementada está de acordo com a estratégia da organização naquele dado momento.

2.5 Considerações finais sobre a importância das mudanças

Certo (2003) afirma que a maioria dos gerentes concorda que, para prosperar, uma empresa deve mudar continuamente em resposta ao significativo desenvolvimento do ambiente ao redor, como as mudanças nas necessidades dos clientes, avanços tecnológicos e novas normas governamentais.

Assim, a melhor compreensão da natureza das mudanças, seus processos, implementação e avaliação, enfim a sua administração eficaz é útil para as organizações e para os profissionais.

O estudo da mudança nas empresas é extremamente importante porque todos os gerentes de todos os níveis da organização se deparam, ao longo de suas carreiras, com a tarefa de realizar mudanças nas empresas em que trabalham. Gerentes que determinam as mudanças adequadas a fazer e as implementam com êxito permitem que suas empresas sejam mais flexíveis e inovadoras. A mudança é tão fundamental para a existência das empresas como os gerentes são valiosos para empresas de todos os tipos.(CERTO, 2003, p.265)

Nem sempre, entretanto, os gerentes estarão interessados nas grandes mudanças. Alguns poderão aparentemente se comportar até como agentes de mudança, para simbolicamente comunicar às diversas clientelas da organização - acionistas, fornecedores, funcionários, clientes - que eles estão no controle dos problemas e adaptando-se a um ambiente dinâmico.

Mas se forem forçados a introduzir mudanças, esses antigos detentores de poder tendem a implementar mudanças apenas de primeira ordem, superficiais.

A mudança radical é muito ameaçadora. Os conflitos de poder dentro da organização determinarão, em grande medida, a velocidade e o volume da mudança. É de se esperar que executivos de longas carreiras sejam fontes de resistência. Isso explica por que os conselhos de administração, que reconhecem o imperativo da introdução rápida de mudança de segunda ordem nas organizações, muitas vezes recorrem a candidatos de fora em busca de novas lideranças. (ROBBINS, 2000, p.465)

Segundo Albuquerque (2002, p. 35) as mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e em ritmo cada vez mais acelerado. Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças é o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais. As empresas precisam repensar pressupostos e modelos de gestão sob os impactos de tais mudanças.

Para Éboli (2002, p. 188) o novo estilo de gestão exigirá cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas na mentalidade organizacional e individual.

Estas profundas mudanças, em sua plenitude, talvez ainda estejam distantes, na visão de Hernandez e Caldas (2001), que afirmam que a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas em todo o mundo, mas tal prática não levou à perfeição, já que a maioria das organizações ainda apresenta dificuldades para conduzir transformações de forma efetiva. “Se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos, a grande maioria situa-se entre esses dois extremos, e as conseqüências são visíveis: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, etc.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33).

3 CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

3.1 Qualidade e Gestão da Qualidade: Conceitos

Como se pretende discutir os Sistemas de Gestão da Qualidade, é oportuno atribuir um conceito à própria expressão "qualidade". Mas tal conceituação não tem encontrado um consenso entre os diversos autores, teóricos e estudiosos do assunto. Ainda assim, Garvin (1984), elaborou uma classificação na qual praticamente todos os conceitos parecem identificar-se, cada um com ao menos uma das abordagens descritas. Resumidamente esta classificação seria:

- Abordagem Transcendental: A qualidade é absoluta, seria simplesmente o melhor possível em termos de especificação de um produto ou serviço.
- Abordagem de Manufatura: Mesmo não sendo, necessariamente, "o melhor" que existe, mas que esteja livre de erros, segundo sua própria especificação.
- Abordagem do Usuário: Qualidade é a adequação ao propósito de seu uso. Não somente às especificações de projeto, mas às expectativas do usuário.
- Abordagem de Valor: Refere-se à qualidade em relação a custo e preço.

Entende-se que é possível aceitar especificações inferiores de qualidade, se o preço for significativamente menor. Mas o contrário também pode ser verdadeiro: Townsend e Gebhardt (1993) verificaram através de pesquisas, que os consumidores americanos estariam dispostos a pagar mais por produtos de maior qualidade.

Parece pouco provável que um conceito não possa ser classificado de acordo com alguma das abordagens referidas, ou à combinação de mais de uma. A rigor, elas seriam complementares ou contingenciais, não necessariamente excluindo-se umas às outras.

Da mesma forma que os conceitos sobre qualidade apresentam variações, a maneira de gerenciar a qualidade também é vista de ângulos, às vezes, bastante diferenciados.

Deming, apud Mann (1992), afirmou que a qualidade começa com a alta administração e é uma atividade estratégica. A proposição básica de Deming é que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade ou imprevisibilidade do processo diminui.

Feigenbaum (1994) define o gerenciamento total da qualidade como sendo um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.

Juran (1991) buscou fazer com que as organizações se movessem da visão tradicional de qualidade como "atendimento às especificações" para uma abordagem mais voltada ao usuário, para o que criou a expressão "adequação ao uso".

Como Deming, Juran estava preocupado com as atividades administrativas e a sua responsabilidade pela qualidade, mas também estava atento ao impacto da ação dos trabalhadores diretos e envolveu-se, em alguma extensão, com a motivação e a participação da força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade.

Ishikawa, (1993) baseado nos trabalhos de Feigenbaum, Deming e Juran, foi o criador do conceito de círculos de qualidade (grupos de funcionários trabalhando para melhoria da qualidade) e dos diagramas de causa e efeito, uma ferramenta para análise e solução de problemas.

Ishikawa afirma que a imposição de padrões de especificação rígidos tornaram-se uma carga, que não apenas dificulta a mudança, mas também faz as pessoas sentirem-se amarradas pelas regulamentações. Ishikawa via a participação do trabalhador como chave para a implementação bem sucedida do gerenciamento total da qualidade.

Assim como os conceitos de qualidade, as abordagens dos especialistas, por vezes, contemplam enfoques mais ou menos específicos, em que alguns aspectos são mais valorizados para alguns do que para outros, enquanto outros tópicos podem haver sido negligenciados em uns e enfatizados em outros.

Seria difícil, e talvez desnecessário, tentar classificar o gerenciamento de qualidade nas empresas como sendo tipicamente, entre outras possibilidades, "estilo Deming" ou "linha Juran", por exemplo. Na verdade o que ocorre são modelos que procuram conciliar os pontos mais fortes de cada abordagem.

A história da qualidade pode ser antiga, mas seu extraordinário desenvolvimento é relativamente recente, pois, como afirma Juran (1991) o conceito de inspeção e testes tem milhares de anos representando o conceito de medição, mas a aplicação de métodos estatísticos à função qualidade é um fenômeno do século XX. Os esforços significativos para identificar os processos de gerenciamento da qualidade não haviam surgido até a segunda metade daquele século.

O mesmo autor ainda identifica como grandes propulsoras deste desenvolvimento certas "forças emergentes, novas e compactas" surgidas durante a última metade do século XX. As forças, às quais Juran se refere seriam:

- Produtos de consumo destinado a milhões de consumidores que os possuem e não são capazes de consertá-los, ou nem ao menos entendê-los;
- Despertar público para as questões de ecologia e meio ambiente, cuja agressão muitas vezes provém de produtos ou processos de má qualidade;
- Desgaste nas defesas tradicionais dos fabricantes principalmente no que se refere a segurança e confiabilidade;
- Surgimento de aparatos complexos como para a indústria aeroespacial, fábricas automatizadas, sistemas de defesa, informática e outros;
- Proteção ao pequeno usuário;
- Aumento das regulamentações por parte do governo, não somente em termos de saúde e segurança, mas também da economia do consumidor, por exemplo, contra a propaganda enganosa;
- Acirramento da competição internacional

3.2 Evolução Histórica da Qualidade nas Organizações

Como explica Miranda (1994), a produção de bens, nos primórdios da existência humana, era de subsistência ou de auto-abastecimento. Produzia-se para a própria necessidade, e, portanto, sabia-se exatamente o que seria considerado aceitável ou não. Para identificar um local de moradia, por exemplo, a comunidade pré-histórica inspecionava várias cavernas a fim de constatar quais delas reuniriam os requisitos de habitação satisfatórios.

Séculos depois, quando o homem já produzia, a produção não agro-pastoril passou a ser responsabilidade de artesãos, que em boa parte trabalhavam sob encomenda, também conhecendo as necessidades de seus consumidores.

Após a Revolução Industrial, a produção em massa substituiu o trabalho dos mestres artesãos por mão de obra não especializada e a produção passa a destinar-se a consumidores distantes e não identificados. Este era o ambiente em que especificar o desenvolvimento de produtos tornava-se uma atividade a ser dirigida pela ótica dos produtores.

Com este enfoque as primeiras atividades de controle de qualidade foram dirigidas para a inspeção em massa. O controle de qualidade, ou a garantia de qualidade em seu desenvolvimento inicial, começaram com a noção de que a inspeção precisa ser enfatizada. Para não remeter produtos defeituosos, a inspeção precisa ser bem feita.

Uma analogia de Ishikawa (1993) sugere que a abordagem era equivocada: uma pessoa não deveria comprar muitos remédios porque estaria propensa a pegar uma gripe, mas sim fortalecer o corpo para se tornar menos vulnerável à doença. Um enfoque preventivo, portanto.

Se o controle de qualidade enfatiza somente a inspeção, apenas a divisão de controle de qualidade precisa envolver-se para evitar que produtos defeituosos sejam remetidos. Se um programa controle de qualidade enfatiza o *processo* de fabricação, o envolvimento estende-se às linhas de montagem, aos subcontratantes e às divisões de compras, engenharia de produção e marketing.

A qualidade assegurada precisava chegar a esta fase: a implementação de tal garantia nos estágios iniciais do desenvolvimento de produtos. Conforme conclui Ishikawa (1993), o controle de qualidade passou a direcionar-se para uma participação mais ampla, envolvendo todas as divisões e todos os empregados, no que ficou sendo conhecido como o controle de qualidade em toda a empresa.

Enquanto o Japão desenvolvia suas práticas em relação à qualidade, o ocidente em geral e os Estados Unidos em particular, se encontravam em posição privilegiada. Após a Segunda Guerra Mundial, possuía o único grande sistema produtivo que não havia sido afetado. O restante dos complexos mundiais havia sido bombardeado ou estava obsoleto. Havia uma grande demanda de produtos de consumo, preenchendo o vácuo criado pelos anos da guerra, quando a capacidade de produção mundial estava dirigida para o esforço de guerra.

Neste quadro, Harrington (1998) explica que o mais importante era atender esta nova demanda do consumidor e as empresas estavam preocupadas em expandir as áreas de produção, investir em novos equipamentos e fazer um grande esforço no sentido de que as taxas de utilização dos equipamentos fossem bastante altas. Os empresários tinham objetivos limitados e relutavam em olhar para além das necessidades imediatas.

Não se pode observar, em tal raciocínio, uma grande preocupação com a qualidade ou com o consumidor, mas esta prática ainda perdurou durante certo tempo até que se percebesse uma nova era econômica, na qual não haveria mais a tolerância e a convivência com níveis de atrasos, erros, materiais defeituosos, acabamentos defeituosos, tudo o que era aceito até então.

As empresas ocidentais só se decidiram a trilhar o mesmo caminho quando se viram premidas pela situação econômica, pela concorrência e pela invasão desenfreada no mercado dos produtos japoneses, muito melhores, mais baratos e que satisfaziam às necessidades dos consumidores de forma muito melhor. Quando esse estado de coisas se instaura, em meados dos anos 70, é que as empresas e os teóricos ocidentais irão voltar seus olhos para a experiência japonesa, tentando entender como foi que o Japão, em tão pouco tempo, passou a ser uma ameaça, e se preocuparão em desenvolver uma escola voltada para a qualidade [...] É sabido, pelos registros históricos, que nos final dos anos 40 os japoneses tinham a fama de serem fabricantes de produtos de péssima qualidade. (BALLESTERO-ALVAREZ et al. 2001, p. 144 e p. 232)

Está encerrada a época de dirigir-se as especificações no desenvolvimento de produtos pela ótica dos produtores, embora sejam as condições de competição que exerçam uma pressão por

qualidade muito mais efetiva do que a capacidade do consumidor de impor isoladamente suas exigências aos fornecedores, como afirma Miranda (1994).

O quadro 1, a seguir mostra um resumo da evolução dos enfoques históricos da qualidade nas empresas:

Quadro 1 – Focos históricos da qualidade nas empresas

FOCO	OBJETIVO	ÊNFASE
PADRÃO	fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto. Surgem as padronizações, as normas, que atendem aos interesses do produtor.	A ênfase está no controle do produto.
USO	satisfazer ao uso que o consumidor desejava fazer do produto. Surgem as pesquisas de mercado, de opinião, que mapeiam os interesses do consumidor.	A ênfase ainda segue no controle do produto.
CUSTO	a qualidade procurava associar a adequação do produto, conseguida nas fases anteriores, a custos cada vez mais baixos, que proporcionassem preços finais de mais competitivos.	Surge a espionagem industrial, inverte-se a pirâmide hierárquica, centra-se a preocupação no controle do processo e não mais só o final, no produto.
DESEJO	descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que eles fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas.	Ocorre um deslocamento importante do centro de atenção das empresas; voltam-se para o consumidor, aproximam-se dele, convivem com ele, esperando assim conhecer seus anseios antes que os concorrentes.
INVESTIDOR	possa ter uma visão do cliente muito mais abrangente e global. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser vistos como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados, por meio do reconhecimento do valor do produto oferecido.	Outro deslocamento importante ocorre: a qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial

FONTE: adaptado de BALLESTERO-ALVAREZ et al., 2001, p.139

3.3 A evolução das normas ISO 9000 até a versão 1994

Segundo D'Angelo (2001), durante muito tempo, o relacionamento de uma empresa com seus fornecedores estava limitado à qualidade do produto, sendo menos importante a forma com que os itens eram produzidos ou como a qualidade era avaliada. Essa forma de relacionamento impunha grandes custos às organizações, pois obrigava a constante duplicidade de inspeções e ensaios.

O avanço das tecnologias de ponta, como telecomunicações, nuclear, aeronáutica, informática, especial e armamentos avançados agravou a preocupação com os efeitos associados a falhas e o controle de qualidade sobre todos os aspectos do produto final nem sempre era possível e não garantia o desempenho e a confiabilidade dos sistemas.

Para assegurar qualidade era preciso certificar-se de ações sistêmicas que garantissem a adequação de todos os processos envolvidos e considerassem todo o ciclo de vida do produto e por isto, grandes organizações passaram a avaliar o sistema da qualidade de seus fornecedores por meio de auditores e critérios próprios. A confiabilidade melhorou, mas os custos, para ambas as partes, permaneciam elevados.

Ainda segundo D'Angelo (2001) foi para minimizar o problema de altos custos e de diferentes critérios que surgiu a certificação por uma terceira parte acreditada, isto é: uma empresa reconhecidamente idônea, independentemente do cliente e do fornecedor e credenciada por um órgão hierarquicamente superior, faz a avaliação do sistema da qualidade do fornecedor, confrontado-o com a norma adequada a suas atividades.

A instituição que fornece o credenciamento aos Organismos de Certificação Credenciados (OCC) é denominada Organismo de Credenciamento (OC). Depende do país onde o OCC está localizado, porém, em geral estes reconhecimentos são fornecidos por entidades ligadas de alguma forma ao Estado, fazendo com que exista algum reconhecimento oficial da Certificação (ALVES, 1999).

No Brasil o Organismo de Credenciamento é o INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, que delegou à ABNT/CB-25 a responsabilidade de

divulgar, com exclusividade, a lista oficial de empresas com sistemas da qualidade certificados segundo as normas NBR ISO 9000, que são as traduções da série ISO 9000. O histórico das certificações no Brasil pode ser verificado na Tabela 1:

Tabela 1 - Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil, por Ano Calendário

Ano de Emissão	Número de Empresas	Número de Certificados	Número Acumulado de Empresas	Número Acumulado de Certificados
1990	13	18	13	18
1991	13	18	26	36
1992	47	64	73	100
1993	95	131	168	231
1994	280	380	448	611
1995	268	365	716	976
1996	477	682	1193	1658
1997	748	990	1941	2648
1998	1127	1470	3068	4118
1999	1151	1393	4219	5511
2000	1985	2369	6204	7880
2001	1811	2114	8015	9994
2002	2282	2571	10297	12565
2003	2926	3449	13223	16014
2004	1342	1475	14565	17489
2005	5	5	14570	17494

FONTE: ABNT-CB25 (2005) http://200.20.212.34/cb25i/ano_calendario.asp?Chamador=CB25

O Brasil é um dos países fundadores da ISO e está representado por meio da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas que, por sua vez, é organizada em comitês, como o CB-25 - Comitê Brasileiro da Qualidade, cada um deles com autoridade para desenvolver as atividades de normalização em um setor específico. O CB-25 é o responsável pela preparação, emissão e disseminação das normas de gestão da qualidade no Brasil, bem como a representação junto a entidades internacionais como a ISO.

Em meados da década de 1980, a ISO (International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Normalização) iniciou a elaboração de normas para a qualidade, denominadas como série ISO 9000. Essas normas eram genéricas, não se prendendo a um produto ou a um setor, mas tratavam da avaliação do processo produtivo como um todo, ou do sistema, sendo por isto conhecidas como normas sistêmicas. (BALLESTERO-ALVAREZ et al., 2001, p. 245).

Normas, como as da série ISO 9000, orientam a implementação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). A conformidade a estas normas permite obter uma certificação por organismos certificadores credenciados. Segundo Alves (1999) a certificação é uma declaração de um organismo credenciado, atestando que a empresa atende aos requisitos das normas ISO 9000.

Atualmente, segundo Marinho e Amato Neto (2001) existe uma tendência na busca por uma certificação de sistemas da qualidade conforme normas ISO 9000 e esta tendência provavelmente continuará forte no futuro, pois muitas empresas não negociarão com fornecedores que não sejam certificados conforme as normas ISO. A certificação que já foi tida como uma vantagem competitiva, em breve será apenas um simples requisito.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) certificados são, portanto, o resultado de uma evolução do enfoque da atividade empresarial no que se refere à sua ocupação com a qualidade.

Como as normas ISO 9000 passaram a ser adotadas rapidamente por vários países, qualquer empresa que deseje ter seus produtos reconhecidos internacionalmente pelos vários blocos econômicos precisa apresentar como requisito mínimo um certificado de conformidade de seu sistema da qualidade com a ISO 9000. (MARINHO; AMATO NETO, 2001, p.19-20).

Haveria, ainda, pelo menos mais duas razões para se certificar conforme ISO 9000, no entender de Williams (1995), já que ela garantiria aos clientes o produto e o serviço tal qual eles encomendaram e também asseguraria que o processo de fornecimento do produto ou serviço é executado da maneira mais eficaz e ao preço mais justo possível.

Todavia, tal afirmação categórica quanto a resultados da certificação é discutível, pois a certificação, para Alves (1999), seria apenas uma demonstração que existe comprometimento da Alta Administração com a Qualidade, o que levaria a crer que a empresa pode ser capaz de prover produtos e serviços que atendam as necessidades dos seus clientes.

Muitas empresas divulgam a obtenção da certificação ISO 9000 de forma a mostrar que seus produtos têm uma qualidade superior. Na realidade, a certificação conforme ISO 9000 garante que a empresa tem um sistema da qualidade implantado, com objetivo de reduzir os erros, as não-conformidades. Se ocorrerem, a empresa adotará ações corretivas para impedir que se repitam. Uma empresa que implanta um SGQ segundo normas ISO 9000 teria uma probabilidade maior de que seu produto seja melhor, mas nem sempre isso é verdadeiro.

Um SGQ implantado com base nas normas da série ISO 9000, tem como objetivo a qualidade da administração da empresa e não diretamente a qualidade no seu produto, que pode vir a alcançar sensíveis melhoras. Mas, já alertava Scholtes (1992), que é provável encontrar inconsistências, muitas como resultado de falta de documentação e treinamento inadequado.

Em relação à edição inicial de 1987, a revisão de 1994 resolveu pequenos desentendimentos e corrigiu falhas conceituais simples, sem grandes alterações de formato ou de conceitos. À época, conforme Arnold (1994), a utilização das normas da série ISO 9000 poderia oferecer às empresas alguma certeza de que um fornecedor certificado observava práticas empresariais saudáveis e que tinha sistemas adequados que poderiam apresentar mercadorias e serviços consistentes.

A norma ISO 9000 (NBR ISO 9000) ainda na versão 1994, Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade era dividida em quatro partes. A parte 1, Diretrizes para seleção e uso, indica como utilizar as normas de aplicação contratual. As demais partes tratam de diretrizes gerais para a aplicação das normas contratuais (Parte 2), diretrizes para a aplicação da NBR ISO 9001 em desenvolvimento, fornecimento e manutenção de software (Parte 3) e guia para gestão do programa (Parte 4).

As normas que regem relações contratuais entre clientes e fornecedores, servindo de base para certificação de terceiras partes acreditadas, eram:

- ISO 9001 (NBR ISO 9001): Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Dentre três normas contratuais, essa é a mais completa, cobrindo todos os elementos.
- ISO 9002 (NBR ISO 9002): Sistemas da qualidade – Modelos para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados. Essa norma exclui o elemento relativo a projeto.
- ISO 9003 (NBR ISO 9003): Sistemas da qualidade – Modelos para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais. Essa norma exclui os elementos relativos a projeto, aquisição, processo e assistência técnica.

A norma ISO 9004-1 (NBR ISO 9004): Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade é um documento orientativo para gerenciamento da qualidade, não usado como referência contratual, nem para avaliações externas. Era aplicada para o direcionamento das ações das organizações e auto-avaliação de desempenho, sendo formada por quatro partes distintas, a saber: diretrizes (Parte 1), diretrizes para serviço (Parte 2), diretrizes para materiais processados (Parte 3) e diretrizes para melhorias da qualidade (Parte 4).

O quadro 2 a seguir mostra o enunciado dos itens que integravam a versão 1994 da norma ISO 9001 (CERQUEIRA, 1994 e MORET, 1996) acompanhados de uma pequena explicação dos objetivos (MARANHÃO, 1994).

Quadro 2 - Enunciados e objetivos dos requisitos da norma ISO 9001 versão 1994

ITEM	ENUNCIADOS E OBJETIVOS
4.1	RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO Definir a política e os objetivos da Qualidade, a organização e as responsabilidades e autoridade das pessoas que decidem
4.2	SISTEMA DA QUALIDADE Definir a estrutura normativa pela qual a empresa efetivamente obtém a Qualidade
4.3	ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATO

	Definir regras para vender corretamente
4.4	CONTROLE DE PROJETO Definir regras par que as idéias (projetos) sejam transformadas em produtos desejados
4.5	CONTROLE DE DOCUMENTOS Assegurar que os documentos certos estejam com a pessoa certa, na hora certa
4.6	AQUISIÇÃO (SUPRIMENTOS) Definir boas regras de compras
4.7	PRODUTO FORNECIDO PELO COMPRADOR Definir regras para situação especial de recebimento de materiais produtivos
4.8	IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE Assegurar a identificação dos produtos e possibilitar a recuperação histórica dos produtos e processos
4.9	CONTROLE DO PROCESSO Assegurar que os processos de produção sejam executados sob condições controladas
4.10	INSPEÇÃO E ENSAIOS (OU TESTES) Definir as regras para inspeção de produtos e ensaios de laboratórios
4.11	EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E TESTES Assegurar o conhecimento das incertezas dos equipamentos de medida
4.12	SITUAÇÃO DA INSPEÇÃO E ENSAIOS (OU TESTES) Definir se os produtos podem ou não ser usados
4.13	CONTROLE DE PRODUTOS NÃO CONFORMES Controlar os produtos interditados para uso
4.14	AÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA Definir regras para ações corretivas
4.15	MANUSEIO. ARMAZENAGEM, EMBALAGEM E EXPEDIÇÃO Definir regras para manuseio e transporte de produtos

4.16	CONTROLE DOS REGISTROS DA QUALIDADE Definir como comprovar (por escrito) a qualidade
4.17	AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE Definir as verificações periódicas do funcionamento das diferentes atividades na empresa
4.18	TREINAMENTO Assegurar capacitação técnica do pessoal
4.19	ASSISTÊNCIA TÉCNICA Definir critérios para atividades pós-venda.
4.20	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS Definir regras para aplicações de técnicas estatísticas

FONTE: adaptado de (CERQUEIRA, 1994, MARANHÃO, 1994 e MORET, 1996)

O fundamento lógico, para Hutchins (1994) é de que se os sistemas da qualidade estiverem instalados, funcionando apropriadamente, sendo monitorados e controlados, então os resultados, produtos ou serviços, deveriam satisfazer os clientes.

A máxima entre alguns dos profissionais da área quando se referiam à versão da série ISO 9000, publicada em 1994, dizia que estar certificado pela ISO 9000 era apenas "escrever o que se pretende fazer, e cumprir tudo o que estiver escrito". Como se percebe, a expressão "melhoria contínua" nem é mencionada.

Ao invés de melhoria, a estrutura da norma é orientada para a consistência da organização e suas atividades. O sistema da qualidade conforme série de normas ISO 9000:1994 aceita que, em função das definições feitas pela organização, muitos aspectos fiquem estáveis

Para D'Angelo (2001), uma organização certificada pode ser consistentemente ruim, ter produtos e processos inadequados, estar em declínio no mercado e não ter uma gestão estratégica adequada.

Battistuzzo (2000) relata que nos contatos informais com os profissionais das empresas existiam inúmeros questionamentos sobre o valor que o processo de certificação estaria gerado para as organizações, restando – a despeito das pesquisas - dúvidas sobre qual o grau de melhoria que a implementação da norma ISO 9000 produziu nas organizações.

Segundo Ballesterro-Alvarez, foram feitas muitas denúncias sobre empresas certificadas que não estavam cumprindo, efetivamente, as normas para as quais haviam recebido o certificado. “O que ocorre é que algumas empresas recebem o certificado, mas, depois de certo tempo, desrespeitam as normas internacionais. Esquecem seu compromisso, relevam os princípios e julgam que, uma vez certificada, a empresa terá qualidade para o resto de sua vida”. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p.263-264)

De acordo com Arnold (1994), se a certificação, ou renovação da certificação, for o único resultado desejado por uma empresa, adquirir um “programa enlatado” provavelmente resultará na certificação pretendida, ou renovação da certificação, sem que isto signifique, necessariamente, a conscientização, o comprometimento e a mudança de atitude das pessoas na organização. Esta hipotética empresa será capaz de competir apenas com outras que seguem esta mesma linha.

Completa Fabro Jr. (2003), lembrando que quando uma organização toma a decisão de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, muitas vezes, pode ser apenas por imposição do mercado, e neste caso sua direção talvez não acredite naquilo e não se compromete, deixando que o trabalho seja realizado pela média gerência.

A conseqüência desse quadro é a desmotivação de colaboradores, supervisores, gerentes; a insatisfação do cliente, que percebe nitidamente que depois que a empresa implantou o sistema da qualidade os problemas com seus produtos permaneceram ou pioraram; a insatisfação de fornecedores, por que o relacionamento não mudou e os problemas continuaram, houve apenas aumento de burocracia. Ouvem-se, então, comentários do tipo: "(1) Vou comprar daquela empresa porque tem ISO; (2) Não adianta, esse negócio de ISO é pura enrolação, tem empresa que até compra o certificado". Essa é a imagem deixada pela implantação de sistemas da qualidade com base nas normas ISO 9001; ISO 9002 e ISO 9003 na versão 1994, onde não houve comprometimento da direção. Foram organizações que quiseram obter seu certificado para mostrar aos clientes e ao público em geral que possuem "certificação ISO". Vale observar que este termo está sendo usado incorretamente por muitas organizações, pois a instituição ISO não certifica. (FABRO JR, 2003)

Ainda assim, a certificação conforme a versão 1994 das normas ISO atingiu os seguintes valores, conforme as tabelas a seguir:

Tabela 2 - Certificados ISO 9000 emitidos no Mundo, por Continentes

Continente	Total de Certificados
AMÉRICA CENTRAL	371
ÁFRICA	4465
AMÉRICA DO SUL	13306
AMÉRICA DO NORTE	53806
ÁSIA	167540
EUROPA	292998
OCEÂNIA	29204
Total	561690

Fonte: ABNT-CB25 (2005) <http://200.20.212.34/cb25i/continentes.asp?Chamador=CB25>
Dados coletados até 31/12/2003

Tabela 3 - Certificados ISO 9000 emitidos na América do Sul

Países	Total de Certificados
Argentina	2260
Bolivia	31
Brasil	7900
Chile	327
Colômbia	1838
Equador	34
Guiana	7
Paraguai	65
Peru	270
Suriname	1
Uruguai	231
Venezuela	342
Total	13306

Fonte: ABNT-CB25 (2005) <http://200.20.212.34/cb25i/paises.asp?continente=AM&Chamador=CB25>
Dados coletados até 31/12/2003

Diante de tão expressiva evolução no volume de certificações, estariam as empresas certificadas satisfeitas com os resultados deste processo?

Dois levantamentos foram realizados nos anos de 1998 e 1999 pela Revista BANAS QUALIDADE em parceria com o QSP – Centro da Qualidade Segurança e Produtividade para o Brasil e a América Latina.

Segundo o primeiro estudo, em 1998, as empresas certificadas conforme ISO 9000 foram investigadas com o objetivo de saber se estavam satisfeitas com os resultados de seus programas de qualidade. Quando da emissão dos questionários, o número de certificados ISO 9000 concedidos no país era superior a 2.500, para cerca de 1.400 organizações. Destas, 389 empresas (aproximadamente 28% do total) haviam encaminhado suas respostas.

Das empresas respondentes 70% eram indústrias e 25% prestadoras de serviços, sendo 26% do total declararam-se de grande porte e 43% de médio porte. (critério adotado naquele estudo: Pequena, até 100 funcionários; Média, 101 a 500; Grande: mais de 500 funcionários).

Os organizadores da sondagem concluíram que, na opinião dos entrevistados: “*sim, valeu a pena as empresas se certificarem*”. As expectativas de ganhos em qualidade e produtividade foram citadas como maiores motivadores para a certificação. Outros motivos: exigências de clientes e razões de marketing.

Afirmaram ser a certificação uma necessidade, 46% dos entrevistados. Declararam bom funcionamento, 45%. Para 6% a norma é altamente burocrática e para 3% ela é complexa.

Os maiores benefícios declarados foram o maior nível de organização interna, maior controle da administração, maior satisfação dos clientes e maior motivação dos funcionários. Somente depois vem o aumento de produtividade. Melhorias de qualidade não estão explícitas. Qualidade e produtividade eram os dois maiores motivos para buscar a certificação.

Para os respondentes não havia grandes dificuldades na manutenção do SGQ após a certificação e, ainda, declaravam “Interesse crescente e busca de melhoria contínua”. Aparentemente estes fatores estariam, na percepção dos informantes, ligados à certificação.

No mês de Julho de 1999 a mesma revista publicou novo levantamento. Foram cerca de 380 respostas de diferentes organizações, para os 2.707 questionários (correspondente ao número exato de empresas com ISO 9000 no país) que seguiram pelo Correio.

Em relação ao ano anterior, houve um crescimento da porcentagem de participação do setor de serviços na pesquisa (de 25% para 39%). Pequenas e médias unidades continuam a responder por mais de 70% das certificações, entre as empresas participantes. (com o mesmo critério adotado em 1998: Pequena, até 100 funcionários; Média, 101 a 500; Grande: mais de 500 funcionários).

Das pessoas que responderam a pesquisa, 39% são Representantes da Administração, no Sistema de Gestão da Qualidade da unidade certificada. Com base nas respostas obtidas, a conclusão dos organizadores foi de que, “os números mostram que aquela empresa que possui um certificado ISO 9000 tem melhores chances de enfrentar a concorrência e competir no mundo globalizado em que estamos”.

O tempo médio de implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade foi de 15 meses, mas o intervalo mencionado com mais frequência foi o de 10 a 12 meses. Para a implantação das NBR ISO 9000, os custos internos das empresas certificadas foram, em média, 55% maiores do que os custos externos (consultores, softwares, certificadores etc.).

Segundo as informações, a receita operacional das empresas pesquisadas cresceu, em média, 24% após a certificação NBR ISO 9000. É discutível, entretanto, se tal crescimento guarda relação de causa e efeito com a certificação.

O custo dos produtos e serviços vendidos pelas empresas que tomaram parte da pesquisa, relativamente à receita operacional líquida, decresceu em média 8,75% após a certificação (como decorrência dela?) NBR ISO 9000.

O prazo médio de entrega do produto/serviço diminuiu, após a certificação NBR ISO 9000, para os diferentes portes de unidades certificadas. Provavelmente se trata de um bom indicador de produtividade, mas haveria outros fatores interferindo além da certificação ISO?

O levantamento mostra ainda, que o total de horas de treinamento cresceu, em média, 25% após a certificação NBR ISO 9000. Além disto, as empresas declararam estar utilizando à época (e avaliando apresentarem bons resultados) outras metodologias e ferramentas como 5s (*housekeeping*), *Benchmarking* e Controle Estatístico de Processo – CEP.

Aparentemente, os resultados das empresas devem ter alcançado ganhos após as certificações dos SGQ destas empresas, dentro dos indicadores e das informações prestadas. Por outro lado, o mesmo estudo mostra que pode não ter sido somente a certificação que trouxe mudança às organizações.

Embora a maioria das empresas indique que a implementação e certificação do sistema da qualidade tenha trazido benefícios para a organização, a quantificação destes não é simples, e muitas vezes, bastante imprecisa. Alguns indicadores podem ser facilmente associados à certificação, outros têm uma relação distante e incerta. De fato, a obtenção do certificado proporciona a permanência ou abertura de novos mercados, a redução de custos associados à má qualidade e melhora a imagem interna e externa da empresa. Contudo, associar esses fatores a um lucro maior, por exemplo, desprezaria outras variáveis inerentes ao desempenho da empresa como administração de compras, gerenciamento de recursos e estratégias de mercado e atividades de venda. (D'ANGELO, 2001, p. 187).

Teriam as organizações evoluído devido ao processo de certificação, não somente em aspectos relacionados à qualidade, mas também na realização de negócios e ação de seus clientes? Para Battistuzzo (2000), havia um distanciamento entre o sistema de gestão da qualidade implementado e a maneira pela qual a organização gerenciava e realizava as suas atividades.

4 NORMAS ISO 9000 VERSÃO 2000 – AS MUDANÇAS

Segundo Marinho e Amato Neto (2001), os procedimentos formais da qualidade vem sendo incorporados à cultura das organizações. Se inicialmente isto era visto como exigência dos clientes, a maioria das organizações já desenvolveu um grau de compreensão dos padrões normativos que permite ter ganhos reais por meio de seu atendimento.

As normas ISO 9000 fornecem orientações sobre gestão da qualidade e requisitos de garantia da qualidade, além de tecnologias de suporte para o sistema de gestão das empresas, segundo a ABNT-CB25, as normas ISO 9000 fornecem diretrizes e/ou requisitos sobre que características devem ser consideradas no sistema de gestão de uma empresa, mas não estabelecem como estas características devem ser implementadas. Este caráter genérico dá às normas ISO 9000 uma ampla aplicabilidade.

As normas ISO 9000 não tratam de qualquer especificação técnica do produto. Contudo, elas são complementares (e não alternativas) a todas as especificações técnicas, normas ou regulamentos aplicáveis aos produtos ou operação da empresa.

Contudo, tais normas sofriam fortes críticas quanto à sua aplicabilidade e eficácia, cujas fragilidades seriam originadas, segundo Fabro Jr (2003), provavelmente das seguintes causas:

- falta de comprometimento da alta direção das organizações; as normas da série ISO 9000 (1994) não exigiam claramente o comprometimento da alta direção;
- os organismos certificadores não foram rígidos o suficiente para com as organizações que não apresentavam sistemas da qualidade realmente implantados;
- as normas (1994) estavam estruturadas de forma departamental, o que permitia implantar um sistema da qualidade em "paralelo" com as atividades reais da organização;
- a metodologia de auditoria das certificadoras não estava adequada para detectar esse tipo de problema;
- dificuldade por parte das organizações em mensurar o retorno dado por um Sistema de Gestão da Qualidade;

- a forma de estrutura das normas da série ISO 9000 (1994) gerou burocracia e pouco agregou valor;
- as organizações não souberam implementar seus sistemas da qualidade sem burocratizar os processos

Segundo De Cicco (2001), os usuários de todas as partes do mundo, ouvidos através de pesquisa conduzida pela própria ISO, foram muito críticos em relação à ISO 9001 edição de 1994, classificando-a como "pesadona", "confusa" e com "forte viés de manufatura".

Esses aspectos foram detalhadamente analisados, em conjunto com as sugestões dos usuários que queriam uma norma voltada para os processos da organização, para seus clientes e para a melhoria contínua do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

No dia 15 de dezembro de 2000, foi publicada a nova série de normas ISO 9000, após mais de quatro anos de discussões. O novo conjunto de normas é formado por:

- A ISO 9000 descreve os princípios de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas;
- A ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares, e objetiva, também, aumentar a satisfação do cliente;
- A ISO 9004 fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia quanto a eficiência dos sistemas de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Segundo De Cicco (2001), Mello et al. (2002), Ballesterro-Alvarez (2001), Corrêa (2003) e D'Angelo (2001) o resultado final dessas considerações foi a criação de um novo formato para a ISO 9001, direcionado a um enfoque de processo unificado, o qual classifica as atividades de uma organização em cinco seções básicas:

Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade: fornece os requisitos gerais do SGQ que devem ser atendidos pela organização, destacando-se:

- Estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia do SGQ;
- Documentar a política, os objetivos e o manual da qualidade;
- Implementar a documentação requerida pela norma e aquela definida pela própria organização;
- Controlar a documentação;
- Estabelecer e manter registros.

A nova ISO 9001 contém apenas seis áreas que requerem de forma mandatória, a existência de procedimentos documentados:

4.2.3. Controle de documentos

4.2.4. Controle de registros

8.2.2. Auditoria interna

8.3. Controle de produto não-conforme

8.5.2. Ação corretiva

8.5.3. Ação preventiva.

Seção 5 - Responsabilidade da Direção - A alta direção da organização deve ter um papel bem mais ativo em relação ao SGQ. É requerido que a alta administração:

- Forneça evidências de seu comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do SGQ;
- Assegure que os requisitos do cliente são determinados e cumpridos;
- Estabeleça a política da qualidade e garanta que essa política fornece uma estrutura para definir e analisar criticamente os objetivos da qualidade;
- Garanta que são estabelecidos os objetivos da qualidade nas funções e níveis pertinentes da organização, e assegure que tais objetivos são mensuráveis e consistentes com a política da qualidade;
- Assegure que é realizado o planejamento das atividades para o SGQ;
- Assegure que são definidas e comunicadas as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações;
- Designe um representante da direção;

- Assegure que são estabelecidos, na organização, processos apropriados de comunicação interna;
- Conduza análises críticas periódicas do SQG, e demonstre que são tomadas decisões e ações relacionadas a atividades de melhoria do SGQ, dos processos e dos produtos da organização.

Seção 6 – Gestão de Recursos - Essa seção requer que a organização determine e forneça recursos para implementar, manter e continuamente melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. Também é requerido que sejam determinados e fornecidos os recursos necessários para aumentar a satisfação do cliente, atendendo aos seus requisitos. Outros requisitos dessa seção incluem as seguintes condições:

- Executar atividades que afetam a qualidade do produto com pessoal competente, com base em ações de educação, treinamento, habilidades e experiências apropriados, bem como avaliar a eficácia das respectivas ações tomadas;
- Assegurar que as pessoas estão conscientes da relevância e importância de suas atividades e de como estas contribuem para que os objetivos da qualidade sejam alcançados;
- Manter registros da educação, treinamento, habilidades e experiência do pessoal;
- Identificar, fornecer e manter a infra-estrutura (instalações) necessária para alcançar conformidade com os requisitos do produto, incluindo serviços de apoio como transporte, comunicação e manutenção;
- Determinar e gerenciar os fatores do ambiente de trabalho necessários para alcançar a conformidade do produto.

Seção 7 – Realização do Produto - Os principais requisitos dessa seção incluem os elementos a seguir enumerados, devendo o usuário da norma sempre lembrar que, conforme definido em toda a série ISO 9000, o termo "produto" pode também significar "serviço":

- Planejamento e desenvolvimento dos processos necessários para a realização do produto;
- Análise crítica de contrato e comunicação com o cliente, nos processos relacionados ao cliente;
- Requisitos para projeto e desenvolvimento do produto, incluindo o controle de alterações desses elementos;
- Requisitos para aquisição;
- Produção e serviços associados (controle de processos, incluindo processos especiais);

- Identificação e rastreabilidade;
- Controle da propriedade do cliente;
- Preservação do produto;
- Controle de dispositivos de monitoramento e medição.

Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria - Nessa seção, os requisitos para auditoria interna foram ampliados, incluindo agora também a auditoria do SGQ conforme disposições estabelecidas pela própria organização. Outros elementos dessa seção abrangem:

- Planejamento e implementação de processos de monitoramento, medição, análise e melhoria contínua;
- Monitoramento de informações relacionadas ao cliente, como uma das medidas de desempenho do SGQ;
- Condução de auditorias internas;
- Monitoramento e medição de processos;
- Monitoramento e medição do produto;
- Controle de produto não-conforme;
- Análise de dados;
- Melhoria contínua da eficácia do SGQ;
- Ação corretiva;
- Ação preventiva.

Como não existem mais certificações conforme ISO 9002 e ISO 9003 (que continham menos requisitos que a ISO 9001:1994), eventuais exclusões – por não serem aplicáveis - estão permitidas, porém limitadas aos requisitos da seção 7.

A empresa deve definir claramente quais produtos estão dentro do escopo do SGQ, os quais deverão atender a todos os requisitos da ISO 9001:2000, exceto quando se pode demonstrar claramente que certos requisitos da seção 7 não se aplicam. Porém, cada exclusão deve ser explicada no manual da qualidade, para garantir que os clientes não sejam induzidos a erros (os Organismos Certificadores, por sua vez, deverão explicitar as exclusões nos certificados ISO 9001:2000 por eles emitidos).

4. 1 Os Oito Princípios para Gestão da Qualidade

A série ISO 9000 versão 2000¹ tem como objetivo principal, e traz como mudanças, o enfoque primordial na satisfação do cliente e no processo de melhoria contínua, especificando os oito princípios da gestão da qualidade nos quais as normas revisadas estão baseadas.

Segundo a ABNT-CB-25, De Cicco (2001), Mello et al. (2002), Ballestero-Alvarez (2001), Corrêa (2003) e D'Angelo (2001) os princípios da gestão da qualidade são:

- Foco no Cliente
- Liderança
- Envolvimento das Pessoas
- Abordagem de Processos
- Visão Sistêmica
- Melhoria Contínua
- Decisão Baseada em Fatos
- Benefícios mútuos com Fornecedores

No entendimento de Ballestero-Alvarez et al. (2001) esta nova versão da norma traz significativas modificações em relação à anterior, focando principalmente a melhoria contínua. Por outro lado, a grande diferença está no fato de que se traduz, muito mais que a anterior, num efetivo sistema que, para trazer os reais benefícios, deve ser integrado aos sistemas eletrônicos de gestão de empresa.

Estes princípios foram desenvolvidos para apoiar as organizações de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de qualidade eficazes. Cada um dos oito princípios será apresentado com uma fundamentação respectiva verificada na literatura.

¹ No site da ISO está disponível o texto "Quality Management Principles". *This document gives the standardized descriptions of the principles as they appear in ISO 9000:2000 and ISO 9004:2000. In addition, it provides examples of the benefits derived from their use and of actions that managers typically take in applying the principles to improve their organizations' performance.*

4.1.1 Foco no cliente

As empresas dependem de seus clientes e devem atender suas necessidades atuais e futuras e procurar exceder às expectativas. É o cliente que define os requisitos que deseja ver atendidos e que, em última instância, estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados.

Para Corrêa, (2003, p.21) os benefícios-chave da aplicação deste princípio são o aumento do retorno financeiro e do número de clientes devido às respostas rápidas e flexíveis às oportunidades do mercado, aumento de eficácia no uso dos recursos da organização em benefício da satisfação do cliente e o aumento na fidelização de clientes.

Os clientes, fiéis ou não, desejam produtos ou serviços que atendam consistentemente às especificações que estipularam, de que tiveram a expectativa ou que viram anunciadas. Para concorrer com base em qualidade consistente, Ritzman, (2004, p. 15) considera que os gerentes precisam projetar e monitorar operações para reduzir os erros, porque embora a qualidade consistente seja tão importante agora quanto o foi no passado, ela é cada vez mais esperada pelos clientes.

A qualidade há muito tempo é apregoada como arma estratégica na conquista dos mercados, no entender de Corrêa e Corrêa, (2004, p.199) para quem todos os grandes estudiosos alertaram ser a qualidade um fator importante e muitas vezes decisivo na decisão de compra dos clientes, enfatizando que os requisitos do cliente deveriam determinar o nível de qualidade a ser entregue e, portanto, atenção especial deveria ser dada ao entendimento desses requisitos.

Já Stevenson (2001, p. 372) afirma que a satisfação do cliente pode ter sido sempre um objetivo das empresas, mas só aparentemente, pois foi no final da década de 1980 que a satisfação do cliente nos termos do cliente passou a ser uma meta específica. O fornecimento de um alto nível de qualidade passou a ser reconhecido como um elemento-chave para o êxito.

Mas para que isto acontecesse foram necessárias mudanças fundamentais na maneira pela qual os negócios operavam antes que a gestão pela qualidade pudesse ser efetiva. Segundo Gaither e Frazier, (2002, P.30-31), a cultura organizacional inteira teve de se modificar a fim de que todas as atividades da organização pudessem ser reorientadas e comprometidas com o ideal de qualidade.

As pessoas que faziam os produtos e entregavam os serviços tiveram de receber poder, para que pudessem atingir o objetivo de qualidade perfeita. E o objetivo de qualidade perfeita teve de assumir precedência sobre todos os outros objetivos. A organização como um todo precisou abraçar o compromisso com a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços. (GAITHER, FRAZIER,2002, P.30-31)

A própria definição de qualidade, passou a ter o cliente como determinante como mostram diversos autores contemporâneos. Ritzman (2004, p.14), afirma que a “Qualidade é uma dimensão de um produto ou serviço que é definida pelo cliente. Hoje, mais do que nunca, a qualidade possui importantes implicações para o mercado.”

E como o cliente define qualidade? Para Stevenson, (2001, p. 315), “no sentido mais amplo, qualidade refere-se à capacidade que tem um produto ou serviço de atender, consistentemente, às expectativas do cliente, ou de superá-las”. Ritzman, (2004, p. 99) concorda que qualidade pode ser definida como atender ou exceder as expectativas do cliente.

Basicamente, a qualidade dos produtos e serviços, portanto, não é definida ou determinada pelas empresas produtoras, segundo Gaither e Frazier, (2002, p. 489), mas sim determinada pelos clientes, uma vez que a qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende a suas expectativas.

Em termos práticos, é necessário ser mais específico. A qualidade possui múltiplas dimensões na mente do cliente, e podemos aplicar uma ou mais das definições. Slack et.al. (1997) oferece alguns exemplos.

Uma pessoa pode perceber um voo de longa distância como sendo a parte excitante de um feriado, a pessoa no assento seguinte pode vê-lo como uma tarefa necessária para chegar a uma reunião de negócios. Uma pessoa pode perceber um carro como um símbolo de status, outra pode vê-lo meramente como um meio de ir de casa ao trabalho. A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor, porque para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como sendo qualidade. (SLACK et. al., 1997, p.552)

Slack et. al., (1997, p.553) explicam que se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como sendo alta. Se o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito.

Portanto, estas expectativas do cliente em relação à qualidade devem ser determinadas e as políticas e procedimentos devem ser estabelecidos para que se identifique e se obtenha essa qualidade. (HEIZER, 2001, p. 28).

Para Stevenson, (2001, p.34) tais expectativas somente poderão ser atingidas satisfatoriamente por meio da integração da qualidade em todas as fases da organização. Isso inclui não apenas o produto final ou o serviço fornecido ao cliente, como também os processos relacionados ao produto ou serviço, tais como o projeto, a produção e os serviços pós-venda.

Trata-se de uma abordagem de gestão da qualidade total em seus negócios. Sob esta abordagem, segundo Stevenson, (2001)

[...] a organização inteira, do presidente para baixo, passa a se empenhar e se envolver numa busca incessante de aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços. As características-chave desta abordagem incluem com frequência a formação de equipes, a identificação e eliminação de problemas, a ênfase no atendimento ao cliente e o contínuo empenho para aprimorar o sistema. STEVENSON, (2001, p.16)

Segundo Heizer, (2001, p. 57), os sistemas de gestão da qualidade total são orientados para identificação e o atendimento das necessidades dos consumidores. Em complemento, Martins e Laugeni, (2005, p.511) afirmam que para reter os clientes e mantê-los satisfeitos é necessário atender aos seus requisitos, a ISO 9000 é um sistema elaborado e testado por especialistas de todo o mundo para gerenciar a empresa com o objetivo de atender às especificações e expectativas do cliente.

4.1.2 Liderança

Líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização; convém que eles criem e mantenham o ambiente interno, no qual as pessoas possam ficar totalmente envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização.

Os benefícios-chave da aplicação deste princípio, segundo Corrêa (2003, p.23) são:

- As pessoas entenderão e estarão motivadas em prol dos gols e objetivos da organização.
- As atividades são avaliadas, alinhadas e implementadas de maneira unificada.
- Os problemas de comunicação entre os níveis da organização serão minimizados.

Maximiano (2000) ensina que a liderança é produto de inúmeros fatores, e não uma qualidade pessoal singular. A liderança fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo, prossegue Maximiano (2000), pois o seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.

Entre vários conceitos e definições, podemos entender liderança como “um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.” (LIMONGI, ARELLANO, 2002, p. 259).

Slack et. al., (1997, p.665), relatam que o amplo entendimento, apoio e liderança da alta administração de uma organização surgem como fator crucial em quase todos os estudos de implementação da gestão da qualidade.

Se não houver um apoio genuíno da alta administração, os programas de gestão da qualidade serão vistos apenas como um outro modismo que cairá no esquecimento como outros slogans e abreviaturas.

Criar um produto de qualidade superior na estratégia de negócios é a base para uma organização atingir a gestão da qualidade. Se quisermos que a gestão da qualidade seja bem-sucedida, precisamos fazer mudanças fundamentais na cultura das organizações. O envolvimento do cliente, basear o projeto dos produtos e os processos de produção nas necessidades do cliente, transformar os fornecedores em parceiros, criar equipes de funcionários com mais poder e benchmarking são conceitos revolucionários para a maioria das organizações. Essas mudanças não são fáceis, mas são impossíveis sem o compromisso e o envolvimento da alta administração. (GAITHER E FRAZIER, 2002, p.498)

Corrêa e Corrêa (2004, p.620) consideram uma questão de disciplina, pois é necessário o enquadramento de todos em relação às metas de qualidade, não permitindo relaxamento dos esforços de aprimoramento contínuo ou valorização de objetivos que se oponham às metas de qualidade.

É necessário, portanto, o total comprometimento da alta direção. A participação ativa e visível da alta gerência é demonstração inequívoca de seu comprometimento com a qualidade. (CORRÊA, CORRÊA, 2004, p. 192)

A forma de participação da gerência e direção também merece atenção. Para Limongi e Arellano (2002, p. 260) a formação de equipes e grupos de trabalho em um processo de liderança de alta performance, exige que o líder seja um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos.

O líder empresarial tem adquirido *novos perfis*, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador. Busca uma visão estratégica do negócio, e não só soluções de curto prazo. Em lugar de pretender a disciplina de seus subordinados, cultiva o comprometimento deles. O comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formações de times. Concluindo, liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. (LIMONGI, ARELLANO, 2002, p. 267)

Casado (2002, p. 257) lembra a importância do papel do gestor em sempre buscar identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados de modo a gerir a direção da energia que se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

Rosa Fischer (2002, p. 152) confirma esta análise, ao afirmar que o gestor deve funcionar como facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento das pessoas. Sua liderança está em não centralizar, mas mobilizar as informações e o conhecimento, possibilitando ampliar a participação e o intercâmbio. Em ambiente de mudança, portanto, ele não restringe a abrangência, mas coordena as ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

4.1.3 Envolvimento de pessoas

Pessoas de todos os níveis são a base de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Os benefícios chave, ainda conforme Corrêa (2003), da aplicação deste princípio são:

- Pessoas motivadas, comprometidas e envolvidas com a organização.
- Inovação e criatividade na promoção e aumento dos objetivos da empresa.
- As pessoas se responsabilizando com seus próprios desempenhos.
- As pessoas passam a ter vontade em participar e contribuir para melhoria contínua de processo e atividades.

Um número cada vez maior de empresas, segundo Stevenson (2001, p.17), está deslocando a responsabilidade pela tomada de decisão e pela resolução de problemas para os níveis hierárquicos mais baixos na organização.

As razões para esta tendência incluem a valorização dos conhecimentos que os funcionários da produção possuem sobre o processo industrial e o reconhecimento das contribuições que podem fazer para melhorar o sistema de produção, de acordo com o próprio Stevenson, 2001, p.17. Um dos segredos para envolver o funcionário é a utilização de equipes de empregados que resolvem problemas e tomam decisões em base consensual.

A participação de equipes de empregados pode trazer benefícios, como crescimento da motivação e do comprometimento com a organização, aumento da produtividade, identificação com os valores da empresa, auto-realização. Porém, Limongi e Arellano (2002, p. 267) chamam a atenção para o fato de que nem todo grupo está preparado para ser participativo e que tal preparação pode ser sistematizada em programas e políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas no sentido, por exemplo, de seu efetivo envolvimento no gerenciamento da qualidade.

O desafio do gerenciamento da qualidade consiste, para Ritzman (2004, p.102), em conscientizar todos os funcionários quanto à importância da qualidade e motivá-los a melhorar a qualidade do produto.

Slack et. al. (1997, p.666), justificam a necessidade deste envolvimento lembrando que as pessoas dentro do sistema têm acesso às redes de informações formais, bem como às informais e não apenas possuem experiência no processo, mas também são as mais afetadas pelas mudanças.

Ao atribuir aos funcionários a responsabilidade por aperfeiçoamentos, e ao conferir a autoridade para fazer mudanças necessárias à realização das melhorias, Stevenson (2001, p.373) explica que nasce uma forte motivação. Isso coloca as tomadas de decisão nas mãos daqueles que se encontram mais perto do trabalho e que têm considerável conhecimento e familiaridade com os problemas e suas soluções.

Para um envolvimento na qualidade de toda a empresa, Martins e Laugeni, (2005, p.504) recomendam ações consistentes e coordenadas na área de recursos humanos, voltadas para a cultura da empresa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, estabelecimento de prêmios e de incentivos além de encorajamento ao trabalho em times. Não é coincidência, no julgamento de Slack et. al. (1997, p.667), que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores.

As atividades de desenvolvimento e treinamento são importantes para a criação e manutenção das competências da empresa. Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 505) também se denomina esta atividade como gestão de competências, que é a gestão do conhecimento dentro da empresa.

Competências para Ritzman (2004, p.11), são os recursos exclusivos e pontos fortes que a alta administração de uma organização considera quando formula estratégias. Elas refletem o conhecimento coletivo da organização, especialmente do modo como coordenar os diversos processos e integrar as múltiplas tecnologias.

Por isto, os empregados devem ter poderes para assumir papéis mais ativos, pois eles têm muitas das respostas às perguntas sobre como melhorar a produtividade, e os gerentes de operações devem lançar mão dessas idéias e ajudar os empregados a implementá-las. (GAITHER, FRAZIER, 2002, p.455)

A melhoria contínua dos custos de produção, qualidade de produto, tempos de entrega e satisfação do cliente são os meios para se obter excelência na produção e ganhar fatias de mercado, segundo Gaither e Frazier, (2002, p. 467). E para tudo isso é necessário que a organização desenvolva internamente e contrate externamente pessoas que estejam à altura deste desafio.

Mas, os processos de seleção, segundo Corrêa e Corrêa (2004, p.380) enfatizam, muitas vezes, as habilidades analíticas dos potenciais funcionários, suas habilidades numéricas, seu conhecimento técnico e às vezes negligenciam exatamente o que pode fazer a diferença para um grande serviço: a atitude do funcionário.

Esses processos nem sempre mencionam características pessoais que definiriam a atitude do potencial funcionário. Gestão da qualidade é, pelo menos, em parte, uma mudança de atitude, de maneira que a tarefa de desenvolvimento é fundamental. (SLACK et. al. 1997, p.667)

Espera-se, portanto, que todos contribuam para a melhoria geral da qualidade – do administrador, que identifica medidas de economia de custo, ao vendedor, que toma conhecimento de uma nova necessidade do cliente, ao engenheiro, que projeta um produto com um menor número de peças, ao gerente que se comunica adequadamente com outros chefes de departamento. (RITZMAN, 2004, p.102)

Espera-se que os indivíduos contribuam com algo positivo na forma de desempenharem suas tarefas. Todos são capazes de melhorar a maneira de executar suas tarefas e, praticamente, de ajudar a outros da organização a melhorar as suas. Conseqüentemente, negligenciar o potencial dos funcionários é negar uma fonte poderosa de melhoria. (SLACK et. al., 1997, p. 658). Mas as pessoas em geral não fazem o que se “espera” delas, mas o que se “mede”, afirmam Corrêa e Corrêa, 2004, p.385. A ação das pessoas depende da forma como são avaliadas.

Ao incorporar o princípio do envolvimento das pessoas para a gestão da qualidade, especial cuidado deve ser dado aos sistemas de avaliação de desempenho, que acabam por induzir o comportamento das pessoas, pois seus bônus, seu progresso na carreira e outros são uma

função do quão bom é seu desempenho nas métricas definidas no sistema de medição de desempenho que as avalia. (CORRÊA, CORRÊA, 2004, p.385)

O reconhecimento da importância das pessoas, entretanto, não pode ser interpretado de maneira ingênua e excessivamente otimista.

[...] não se pretende repetir o velho jargão otimista e utópico de que “o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações”. A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência etc. - mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios. (FISCHER, 2002, p. 13)

4.1.4 Abordagem de processo

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Para este princípio, Corrêa (2003) ressalta os seguintes benefícios chave:

- Custos menores e tempos de ciclo mais curtos devido ao uso eficaz de recursos.
- Resultados previsíveis, consistentes e melhores.
- Oportunidades de melhoria priorizadas e focadas.

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para os clientes. O tipo de processo pode variar. Em uma fábrica, por exemplo, um processo primário seria a transformação física ou química de matérias-primas em produtos. Existem, porém, muitos processos não-relacionados à manufatura em uma fábrica, como o processamento de pedidos, o acerto de compromissos de entrega com os clientes e o controle de estoque. (RITZMAN, 2004, p.3)

A importância dos processos para a gestão da qualidade reside no fato de que a qualidade é formada durante o processo de produção, e não algo que possa ser instalado no produto ao final (resultado de um processo). Assim as ações de qualidade, concluem Corrêa e Corrêa, (2004, p.182-183) devem ter como alvo os processos, e não os produtos deles resultantes. Se a qualidade é formada durante o processo de obtenção do produto, as ações de qualidade deveriam ser simultâneas aos processos.

Ritzman, (2004, p.3) ressalta ainda que tanto nas organizações industriais quanto nas de serviços, todo processo e toda pessoa em uma organização possui clientes. Alguns são clientes externos, que podem ser usuários finais ou intermediários que compram produtos acabados e serviços da empresa. Outros são clientes internos, que dependem de insumos de processos anteriores a fim de executar processos em um outro escritório, oficina ou departamento. Em ambos os casos, os processos precisam ser administrados tendo o cliente em mente.

Processos constituem a atividade fundamental que as organizações empregam para realizar as funções e atingir suas metas. Ao longo dos processos Ritzman, (2004, p. 24) afirma que mais valor é agregado para o cliente ao se transformarem insumos em resultados. Toda organização precisa gerenciar os processos e as operações pelas quais esses processos são executados.

Gerenciamento de processo é a seleção de insumos, das operações, dos fluxos de trabalho e dos métodos que transformam insumos em resultados. A seleção dos insumos tem início com a decisão de que os processos serão realizados internamente, executados externamente e adquiridos sob a forma de materiais de serviços. As decisões envolvendo o processo também lidam com a combinação apropriada de aptidões humanas e equipamentos e com que partes dos processos devem ser desempenhadas por cada um. As decisões sobre processos precisam ser coerentes com as prioridades competitivas e a habilidade da organização para obter os recursos necessários a fim de apoiá-los. (RITZMAN, 2004, p.29)

De acordo com Corrêa e Corrêa (2004, p. 342), visando o gerenciamento dos processos a análise de fluxo é uma ferramenta para avaliar uma operação em termos da seqüência de passos desde os recursos de entrada no sistema até as saídas, com o objetivo de definir ou melhorar seu projeto. Processos não são somente internos à organização, pois fazem parte de outros processos ao longo da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos de uma empresa, segundo Ritzman, (2004, p.30), é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem idéias e matérias-primas em produtos acabados e serviços. Sejam os processos internos ou externos, ou executivos precisam prestar atenção especial às interfaces entre os processos.

A abordagem de processos também neutraliza os efeitos das funções segregadas umas das outras, que tendem, nas palavras de Corrêa e Corrêa (2004, p.389) “[...] a tornar-se feudos

auto-justificados, funções que se vêem lutando contra as outras funções em busca de poder e influência na organização, favorecendo objetivos locais e não objetivos da organização como um todo.”

De fato, a estrutura organizacional e a hierarquia gerencial podem ser reprojctadas para promover a coordenação interfuncional. Ritzman (2004, p.23) converge ao raciocínio anterior lembrando que ao traçar linhas departamentais em torno de áreas de especialização isto pode prejudicar a integração, criando visões limitadas e ‘batalhas pelo poder’. A opção consiste em organizar-se em torno das principais linhas de produto ou processos.

Fischer (2002, p.15) concorda que a estrutura departamental tradicional, orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. Isso leva à limitação das iniciativas pela necessidade de cumprimento à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa.

O gerenciamento por processos demanda outras formas de estrutura organizacional, nas quais se identifica o que pode ser entendido como relações deste princípio de gestão da qualidade com outros como envolvimento das pessoas e visão sistêmica, pelo menos. “A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação.” (FISCHER, 2002, p. 15)

4.1.5 Abordagem Sistêmica

Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema; contribuir para a eficácia da empresa no sentido de cumprir com seus objetivos.

Os principais benefícios na aplicação do Princípio 5 para Corrêa (2003) são:

- Integração e alinhamento dos processos que melhor atingirão os resultados desejados.
- Habilidade em focalizar esforços nos processos-chave.

- Prover confiança às partes interessadas no negócio pela consistência, eficácia e eficiência da organização.

A conceituação de sistema tem sido utilizada no desenvolvimento de várias disciplinas tanto nas ciências exatas como nas humanas. Para Martins e Laugeni, (2005, p.11), sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum.

Para Stevenson, (2001, p.11) um sistema pode ser definido como um conjunto de partes inter-relacionadas e que precisam trabalhar integradas. Uma organização empresarial pode ser considerada um sistema composto de subsistemas que por sua vez são compostos de subsistemas menores.

A abordagem sistêmica dá ênfase às inter-relações entre subsistemas, mas sua essência é que o todo é maior que a soma das partes, quando considerados individualmente, ainda conforme Stevenson, (2001, p.11). Sob o enfoque de sistemas, o output e os objetivos da organização como um todo, têm precedência sobre aqueles de qualquer subsistema. Uma abordagem sistêmica é essencial sempre que algo estiver sendo projetado, reprojetoado, implementado, aperfeiçoado ou modificado. É importante se levar em conta o impacto sobre todas as partes do sistema.

Projetar equipamentos e processos que produzam a qualidade desejada pode ser mais fácil, segundo Heizer (2001) com um alto grau de envolvimento por parte daqueles que conhecem as deficiências do sistema.

Um sistema de qualidade é uma estrutura operacional de trabalho que concorda, documentada em procedimentos técnicos e de gestão efetivos e integrados, para toda a empresa e toda a fábrica, para guiar as ações coordenadas das pessoas, máquinas, informações da companhia e da fábrica nas formas melhores e mais práticas para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e a custos de qualidade econômicos. (CORRÊA, CORRÊA, 2004, p.190)

Quando ocorre uma não-conformidade, é comum que o produto ou o sistema que faz o produto tenha sido mal projetado, ou o empregado foi mal treinado. Aqueles que lidam com o sistema todos os dias conhecem-no melhor que qualquer outra pessoa.

A abordagem sistêmica para a gestão da qualidade permite compreender que melhorar a qualidade não é algo que ocorre simplesmente fazendo com que todas as pessoas de uma organização “pensem qualidade”, pois muito freqüentemente, as pessoas são impedidas de fazer melhorias pelos sistemas e procedimentos das organizações. Segundo Slack et. al., (1997, p.663) há uma crença de que os operadores diretos podem apenas corrigir, no momento, 15% dos problemas de qualidade; os outros 85% são responsabilidade da administração porque decorrem do “sistema” ou da falta de um.

4.1.6 Melhoria contínua do desempenho global da empresa

A melhoria contínua ou melhoramento contínuo, deve ser uma meta constante para a organização. O objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a probabilidade de fazer crescer a satisfação dos clientes e das demais partes interessadas e envolvidas com a empresa.

Os benefícios da aplicação do Princípio 6- Melhoria Contínua e segundo Corrêa, (2003):

- Vantagem no desempenho devido às melhorias operacionais.
- Alinhamento de atividades de melhorias em todos os níveis da organização e referentes á uma decisão estratégica.
- Flexibilidade para reagir rapidamente às oportunidades.

Para Rosa Fischer (2002) existe uma relação entre a melhoria contínua e o estado de mudança organizacional contemporânea, entendido como processo de transformação, para diferenciarse de simples mudança. Fischer (2002, p.15) afirma que “o paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltando para o aperfeiçoamento contínuo, e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tomados rotineiros”.

Ritzman (2004), Stevenson (2001), Heizer (2001) e Slack et. al. (1997) assinalam a origem da abordagem de melhoria contínua para a gestão da qualidade, em um conceito japonês denominado *kaizen*, que é a filosofia de buscar continuamente maneiras para melhorar as

operações. Os êxitos das empresas japonesas levaram outras empresas a reexaminar muitas de suas abordagens. Isso resultou em um forte interesse pela abordagem da melhoria contínua.

Esse conceito permite que as empresas aceitem começos modestos e façam pequenas melhorias na direção da excelência. Tal abordagem apresenta diversas vantagens. Primeiro, como os resultados iniciais tendem a ser na melhor das hipóteses modestos, evita-se frustração e abandono. Além disso, o progresso gradativo e contínuo na direção de melhorias significa que as empresas não podem, nunca, aceitar que o que são é o melhor que podem ser. (GAITHER, FRAZIER, 2002, p.508)

Stevenson, 2001, considera que a melhoria contínua abrange o equipamento, métodos, materiais, e as pessoas. Heizer (2001, p. 60) converge e complementa, afirmando que “A gestão da qualidade requer um processo de melhoria contínua que engloba pessoas, equipamentos, fornecedores, materiais e procedimentos”.

Para Slack et. al., (1997, p.601) o conceito de melhoramento contínuo implica um processo sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é mais bem resumida pelo que é chamado ciclo PDCA, iniciais em inglês para as ações de planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

O modelo de processo, direcionado à melhoria contínua viabiliza-se através do chamado ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos. Resumidamente, o PDCA pode ser descrito da seguinte maneira frente à nova ISO 9001:

- Planejamento: ("*Plan*") estabelecimento dos objetivos e dos processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização.
- Execução: ("*Do*") implementação dos processos.
- Verificação: ("*Check*") monitoramento e medição de processos e produtos em relação à política, objetivos e requisitos para o produto, bem como comunicação dos resultados.
- Ação: ("*Act*") tomada de ações a fim de melhorar continuamente o desempenho dos processos.

O ciclo PDCA se confirma no entendimento de Corrêa e Corrêa, (2004, p.185), para quem as ações de melhoramento conduzem a patamares melhores de qualidade e esses patamares melhores deverão ser incorporados como novos níveis de controle para que os ganhos obtidos não sejam perdidos.

No melhoramento contínuo não é o tamanho de cada passo que é importante, mas a probabilidade de que o melhoramento vai continuar, complementam Slack et. al. (1997, p.599).

Em suma, o melhoramento contínuo não se concentra em mudanças radicais, mas desenvolve um momento intrínseco, uma série sem fim de pequenos, mas incrementais passos de melhoramento, de maneira gradual e constante, freqüentemente utilizando soluções coletivas de problemas baseadas em grupos. (SLACK et. al., 1997, p.615)

As bases da melhoria contínua são a crença de que praticamente qualquer aspecto de uma operação pode ser melhorado e de que as pessoas envolvidas mais de perto em uma operação encontram-se em melhor posição para identificar as mudanças que devem ser feitas. A melhoria contínua envolve inculcar no funcionário um sentido de participação no processo, o que relaciona este princípio de gestão da qualidade com um outro: o envolvimento das pessoas.

4.1.7 Tomada de decisão baseada em fatos

A tomada de decisão deve ser baseada em fatos reais extraídos da empresa. Deve lançar mão do uso de técnicas estatísticas para ajudar no entendimento da variabilidade e, também, auxiliar as organizações a resolver problemas e a melhorar sua eficácia e eficiência.

Os benefícios chave podem ser listados como (Corrêa, 2003, p. 41):

- Maior capacidade em demonstrar a eficácia das decisões tomadas por meio da referência à registro de fatos.
- Maior capacidade para rever, questionar e mudar opiniões e decisões.

Stevenson (2001) conceitua a tomada de decisão como um processo fundamental dentro da administração. As decisões nem sempre correspondem àquilo que foi planejado, mas a maioria das tomadas de decisão que são bem-sucedidas segue um processo que consiste, ainda segundo Stevenson (2001, p.44), nos seguintes passos:

1. Especificar os objetivos e critérios para tomar a decisão
2. Desenvolver alternativas.
3. Analisar e comparar alternativas.
4. Selecionar a melhor alternativa.
5. Implementar a alternativa escolhida.
6. Monitorar os resultados para assegurar que sejam alcançados.

O êxito ou o fracasso na tomada de decisão freqüentemente depende de quão bem se lida com cada um desses passos. Para Stevenson (2001, p.45) os gerentes nem sempre podem esperar alcançar decisões ótimas no sentido de gerar o melhor resultado possível como obter o maior lucro possível com o menor custo. Com freqüência a tomada de decisão deve buscar uma solução satisfatória.

Ritzman (2004) mostra uma relação entre a decisão baseada em fatos, a melhoria contínua e a abordagem por processos:

Melhoria de processo é o estudo sistemático das atividades e dos fluxos de cada processo para aprimorá-lo. Sua finalidade consiste em 'conhecer os números', compreender o processo e obter os detalhes. Após um processo ser realmente compreendido, ele pode ser melhorado. A pressão contínua para oferecer melhor qualidade a um preço menor significa que as empresas precisam continuar a revisar todos os aspectos de suas operações. (RITZMAN, 2004, p.48)

Além disto, há outras considerações sobre as tomadas de decisão que vão ao encontro dos argumentos a favor da abordagem por processos, pois as organizações normalmente departamentalizam as decisões. O uso de departamentalização é em parte justificado pela questão da amplitude de controle e pelas próprias limitações do gênero humano.

Entretanto, a departamentalização pode levar a decisões sub-otimizadas. Isso se deve ao fato de diferentes departamentos tentarem individualmente alcançar uma solução que seja ótima para cada um deles. Porém, o que é ótimo para um departamento pode não ser para a organização como um todo.

4.1.8 Benefícios mútuos

Relacionamento produtivo com seus fornecedores proporcionará à empresa a possibilidade de agregar, cada vez mais, valor a seu retrabalho e a seu produto. Os benefícios chave da aplicação do Princípio 8, segundo Corrêa (2003):

- Maior capacidade em criar valor para ambas as partes.
- Flexibilidade e velocidade conjuntas a um mercado em mudança ou à necessidades e expectativas de clientes.
- Otimização de custos e recursos em geral.

A maioria das empresas depende de fornecedores externos para obter uma parte dos materiais, serviços ou equipamentos usados em fabricação de seus produtos e na prestação de seus serviços. Ritzman (2004, p.106) relata que grandes empresas possuem centenas ou até milhares de fornecedores, alguns dos quais fornecem os mesmos tipos de peças. A qualidade desses insumos pode afetar a qualidade do trabalho da empresa e as peças adquiridas de má qualidade podem ter um efeito devastador.

A abordagem do comprador e o gerenciamento das especificações são fundamentais para controlar a qualidade do fornecedor. O comprador da empresa precisa ressaltar ao fornecedor não apenas o custo e a rapidez de entrega, mas também a qualidade do produto. Um comprador competente identificará esses fornecedores, que oferecem produtos ou serviços de alta qualidade em um custo razoável. Para Heizer, (2001, p. 30) uma atmosfera de respeito mútuo entre o comprador e o fornecedor é necessária para a realização de compras eficazes.

De acordo com Stevenson, (2001, p.537) numerosos são os benefícios que derivam de um bom relacionamento com fornecedores, incluindo a flexibilidade do fornecedor, em termos de aceitar mudanças de qualidade de quantidade e de programação de fornecimento. Além disso, os fornecedores podem, freqüentemente, ajudar a identificar problemas, e podem ainda oferecer sugestões par a sua solução.

O relacionamento cliente-fornecedor desenvolve-se a partir de uma atuação do cliente sobre seus fornecedores, procurando atingir um grau de entendimento e confiança mútua até então

inexistente. Segundo Martins e Laugeni, (2005, p.294), o cliente procurará atuar nos aspectos que possam lhe trazer vantagens competitivas. Assim, fará uma avaliação dos fornecedores e, se for o caso, de seu desenvolvimento, para finalmente chegar à fase de negociação de uma parceria.

A manutenção de boas relações com fornecedores é cada vez mais reconhecida como um fator importante para a preservação da vantagem competitiva. Stevenson (2001, p.537) informa que muitas empresas estão adotando a perspectiva de ver o fornecedor como parceiro, enfatizando o desenvolvimento de um relacionamento estável com relativamente poucos fornecedores confiáveis, que podem fornecer suprimento de alta qualidade, mantendo programas de fornecimento pontuais e permanecendo flexíveis em relação a mudanças nas especificações de produção, assim como nos prazos de fornecimento.

Segundo Ritzman (2004, p.243) quando os contratos são grandes e encontra-se assegurado um relacionamento de longo prazo, o fornecedor pode até mesmo construir novas instalações e contratar uma nova equipe de trabalho, mudando talvez para perto da fábrica do comprador, o que significa que reduzir o número de fornecedores também pode ajudar o comprador neste aspecto, pois os fornecedores tornam-se quase uma extensão do comprador.

É preferível que o comprador forme um relacionamento de longo prazo com apenas uns poucos fornecedores dedicados. É mais provável que os fornecedores de longo prazo entendam melhor os objetivos mais abrangentes da empresa que faz a aquisição de consumidor final. A utilização de poucos fornecedores pode criar valor pela possibilidade de que eles tenham economias de escala e uma curva de aprendizagem que produzam baixos custos de transação e de produção. (HEIZER, 2001, p. 307)

Esta tendência da redução da base de fornecedores surgiu, segundo Slack et. al., (1997, p. 417) em função da descoberta dos grandes benefícios gerados pelo desenvolvimento de relacionamentos cooperativos de longo prazo com os fornecedores, em vez de manter uma negociação em rédeas curtas numa forma hostil e adversarial. Posições hostis geram falta de compromisso.

O recebimento de peças ou materiais fora do prazo, a falta de itens ou o recebimento de itens defeituosos podem disseminar destruição em uma indústria, podendo causar a interrupção das programações de produção, o aumento do custo dos estoques e levar ao atraso de fornecimento dos produtos finais. Quando os serviços de fornecedores têm um nível abaixo do padrão, os resultados podem ser semelhantes. (STEVENSON, 2001, p.534).

Do lado oposto surge o conceito de *Comakership*:. Para Martins e Laugeni, (2005, p.4) trata-se do mais alto nível de relacionamento entre cliente e fornecedor, representado por conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada. O termo poderia ser traduzido como co-fabricação, pois o fornecedor participa ativamente, envolvendo-se com as várias fases do projeto, com seu planejamento, custos e qualidade, pois possui a garantia de contratos de fornecimento de longo prazo.

É essencial que a empresa seja um cliente valorizado pelo fornecedor e que o compromisso seja demonstrado pelos dois lados, pois os contratos de longo prazo com um único fornecedor oferecem como retorno altos níveis de qualidade e entregas confiáveis.

Alertam, entretanto, Corrêa e Corrêa, (2004, p.608) que alguns fornecedores podem não ser capazes de atingir os níveis de qualidade desejados ou, ainda, de garantir, entregas confiáveis. Nesses casos, o auxílio da empresa cliente na forma de especialistas em qualidade ou administração da produção pode ser de grande valia.

4.1.9 Considerações finais sobre os princípios para gestão da qualidade

Constata-se que, em sua grande maioria, as obras consultadas, mesmo com publicação mais recente, ainda foram escritas antes da publicação da nova versão ISO 9000:2000. Portanto, à época de sua elaboração, aprovação e publicação, os oito princípios parecem refletir um consenso, ou pelo menos a predominância teórica já existente acerca da Gestão da Qualidade.

Não se trata de novidade, mas da sistematização de um conhecimento gerencial disponível e também coerente, inter-relacionado. Basta observar como a fundamentação teórica de cada um dos princípios acaba remetendo direta e indiretamente aos outros princípios.

Implementar sua prática nas organizações, entretanto, mesmo sem ser novidade, havia de requerer mudanças nas organizações para que se adaptassem a estes princípios, principalmente para que fossem adequadamente encadeados e bem concatenados.

5. UM PANORAMA DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2000 NO BRASIL

Destaque Pesquisa & Marketing, e a revista FALANDO DE QUALIDADE realizaram levantamento sobre a transição no Brasil na implementação da ISO 9001:2000 nas empresas.

Para a realização da coleta, foi considerado um universo de 903 empresas, que constavam no banco de dados fornecido pela Editora Epse. Foram enviados 903 e-mails, observando um retorno de 140 respostas efetivas (15,5%) entre os dias 11 e 18 de setembro de 2003. As respostas para algumas das questões propostas são transcritas a seguir:

Quanto tempo demorou para efetuar a transição? A maior incidência de respostas foi referente ao período de tempo que se situa entre quatro e seis meses (47,9%). Se forem somadas as incidências de respostas que compreendem o período entre quatro meses e um ano, observa-se um índice de 82,9%.

Em 1999 o tempo médio de implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade era de 15 meses, e o intervalo mencionado com mais frequência era de 10 a 12 meses. As empresas estariam mais ágeis pelo aprendizado ou a mudança não teria sido tão profunda?

Quais os principais motivos para optar pela transição para a ISO 9001:2000? Os respondentes apontaram que o principal motivo para a transição foi o desenvolvimento de um sistema melhor e mais flexível (50,7%), fato que pode estar relacionado ao próprio cenário atual das organizações, que cada vez é mais competitivo. O segundo motivo mais citado foi relativo ao item "Seguindo a política da companhia", com 42,8% das respostas, demonstrando que as unidades têm seguido a orientação da matriz no que se refere à política de qualidade.

Mas, embora realmente as empresas pudessem estar motivadas por estes aspectos, o fato é que não se tratava de uma opção, pois os certificados emitidos com base na edição anterior (1994) perderiam – e perderam – a validade em Dezembro de 2003.

Qual sua principal expectativa a respeito da ISO 9001:2000? O item "Melhoria do desempenho" foi o item que obteve o maior índice de respostas (57,1%), isto foi interpretado

pelos organizadores do estudo como uma demonstração de que a ISO 9001:2000 ajudaria no incremento do desempenho organizacional. A facilidade no uso e maior proximidade aos sistemas de gestão obteve um índice de 34,3%.

Quais dos requisitos terão maior repercussão? Os itens "Foco no cliente" e "Melhoria Contínua", com 55,7% e 50,0% respectivamente foram os itens mais citados pelos respondentes. Também é interessante destacar que o item auditoria interna obteve 2,1% das respostas, o que pode indicar que as empresas que já possuem a ISO não identificam este atributo como sendo o de maior repercussão.

Encontra-se satisfeito com os efeitos da ISO 9001:2000? Os respondentes, em sua maioria estão satisfeitos com os efeitos que a ISO tem proporcionado às suas organizações. Se forem agrupados os itens que demonstram satisfação (Satisfeito 71,4% e Totalmente Satisfeito 22,1%) o resultado indica corresponde 93,5% das respostas, enquanto a insatisfação total ou parcial possui 2,8% das citações, evidenciando alto índice de aprovação da versão ISO 9001:2000 pelas empresas.

Quais os principais efeitos da implantação da ISO 9001:2000? Como principal efeito da implantação da nova versão da ISO 9001, a maioria dos entrevistados (45,7%) indicou a maior participação do alto comando de sua empresa, bem como a melhora do planejamento empresarial. "Diminuição dos defeitos e das reclamações" (o quarto mais citado com 13,6%) e "Desenvolvimento do foco no cliente e conseqüente melhoria da satisfação do cliente" (com 5,7%).

O efeito do desenvolvimento do foco no cliente e da melhoria da satisfação do mesmo não parece ainda ter repercutido de forma mais intensa nas organizações brasileiras.

Das melhorias previstas, quais foram obtidas? O item mais citado mostra que, das melhorias previstas, a que mais surtiu efeito foi o melhor entendimento das necessidades dos clientes, com 55,7% das citações. Apesar de que isso parece não ter sido revertido totalmente para os mesmos, conforme a questão anterior.

Pelas respostas dos itens subseqüentes, a estrutura das empresas apresentou maior integração a partir da revisão, com maior sinergia, mais unificação, maior integração e uso mais abrangente de sistemas de informação.

Quais requisitos trouxeram maiores dificuldades? Quase metade dos entrevistados (42,8%) citou o acompanhamento e medição dos processos como o requisito novo que criou dificuldade no momento da implantação da nova versão da ISO. As auditorias internas, que em geral geram uma preocupação para os funcionários, foram citadas como dificuldade somente por 7,8% dos respondentes.

Quais as dificuldades encontradas durante a transição? A compreensão dos requisitos da norma foi a maior dificuldade encontrada na revisão segundo 51,4% das citações (mas não ficou mais simples?). Relativamente a custos, somando-se os 13,6% que citaram "Honorários da consultoria" e os 9,2% que indicaram "Custos da transição do sistema", chega-se a 22,8% que o consideraram uma dificuldade.

Apenas dois meses depois, foi publicado pela mesma revista um novo estudo visando fornecer um panorama geral sobre o perfil das empresas que possuem certificações no Brasil. Para a coleta de dados foi considerado um universo de 784 empresas, que constavam no banco de dados da Editora EPSE. Foram enviados 997 e-mails, porém 213 retornaram, observando um retorno de 130 respostas efetivas entre os dias 7 e 13 de novembro de 2003. As respostas a algumas das questões propostas são apresentadas a seguir.

Setor de atuação das empresas: A maior parte dos respondentes atua no ramo industrial (53,8%). O segundo setor em representatividade neste estudo é o de serviços com 39,2% de participação, seguido pelo comércio, em terceiro lugar com 5,4% dos respondentes.

Faturamento da empresa no exercício anterior: A maior fatia dos entrevistados (27,7%) representa – segundo critério dos organizadores do estudo - empresas de grande porte, cujo faturamento anual foi superior a 20 milhões de reais no último exercício. Agrupando-se aquelas empresas que faturam entre 1 e 20 milhões por ano, tem-se um total de 56,9% de respondentes pertencentes a empresas de médio porte.

Total de funcionários das empresas: Do total de entrevistados, 33,8% trabalham em empresas que tem entre 100 e 500 funcionários. Somando-se os percentuais, verifica-se que 44,6% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem até 100 funcionários, enquanto 20,7% trabalham em organizações compostas por mais de 500 funcionários.

Tempo de existência de um Programa de Qualidade: Mais da metade das organizações, que participaram deste estudo (57,7%), possui programa de qualidade em período compreendido entre um e cinco anos, e 15,4% mais recentemente, tendo implantado-o há menos de um ano. A análise de satisfação ou resultados positivos da certificação, portanto, não poderá ser comparada à versão 1994.

Benefícios e vantagens competitivas trazidas pela certificação ISO 9000:2000: "Maior conscientização interna em relação à qualidade" é considerada por 86,2% dos respondentes como o principal benefício agregado à empresa pela certificação ISO 9000:2000. A maior adequação às expectativas dos clientes, o crescimento da participação no mercado e a retenção de clientes, também, foram citados pelos respondentes, obtendo 43,1%, 42,3% e 41,5% das citações respectivamente. É interessante ressaltar também que nenhuma empresa alegou não receber benefícios a partir de sua certificação.

Custos da Certificação: De acordo com a pesquisa, 43,1% das empresas certificadas, gastaram entre 20 e 50 mil reais com a certificação; já 39,2% dos respondentes afirmaram haver gastado menos de 20 mil reais e 16,9% teve um custo superior a 50 mil reais na certificação de suas organizações. Em Julho de 1999 a média era próxima de 190 mil reais!

Custos da Empresa em geral após a certificação ISO 9000:2000: De acordo com 40,0% dos respondentes, os custos de suas empresas após a implantação de um sistema de qualidade permaneceram iguais, não tendo se modificado significativamente com a certificação. Outros 36,9% afirmaram que seus custos caíram com o advento da certificação, enquanto em 22,3% das empresas os custos se elevaram, segundo as informações coletadas.

A organização adota algum tipo de gerência participativa? Como formas de gerência participativa adotadas pelas organizações, o compartilhamento de informações com toda a

empresa (61,5%) e o encorajamento de atitudes da gerência/ liderança em orientar e facilitar (54,6%) foram as alternativas mais citadas. O incentivo à manifestação de idéias e de opiniões (6,2%) aparece como sendo uma das menos praticadas dentre as formas de gerência participativa.

Para Corrêa (2003, p. 57) “quem conhece os processos e atividades dos nossos negócios somos nós mesmos e nossos colaboradores e, assim, devemos ser os promotores da mudança. O comitê que trabalhou e trabalha nas revisões desses padrões considera esta premissa!”

5.1 Base de Dados de Empresas Certificadas ISO 9000

A Base de Dados de Empresas Certificadas ISO 9000 foi desenvolvida por iniciativa do INMETRO e da ABNT / CB-25, para disponibilizar, de forma mais eficiente, as informações sobre certificações de empresas por organismos de certificação, na área de Gestão de Sistemas da Qualidade.

O escopo desta base são os certificados válidos emitidos no Brasil. No dia 27 de Outubro de 2005, as informações eram as que constam nas Tabelas 4 e 5, logo a seguir. São 8380 certificados válidos emitidos no Brasil.

Pode-se observar que a maior parte dos certificados válidos emitidos no Brasil estão concentrados fortemente em São Paulo, com algo próximo de 50% de todos os certificados brasileiros, vindo a seguir outros estados da Região Sul e Sudeste. A região Sudeste apresenta 70% dos certificados de todo o Brasil.

Quanto à área de atuação das empresas certificadas, constata-se que a atividade predominante são as indústrias de transformação, detentoras de mais de 70% dos certificados válidos. Somente alguns segmentos industriais como metalurgia, eletrônica, química, borracha e plásticos respondem por aproximadamente 50% dos certificados em nível nacional.

Tabela 4 - Certificados Válidos distribuídos por Estados da Federação

Estados da Federação	TOTAL
SÃO PAULO	4179
MINAS GERAIS	634
RIO GRANDE DO SUL	598
PARANÁ	546
RIO DE JANEIRO	504
SANTA CATARINA	442
BAHIA	294
PERNAMBUCO	221
AMAZONAS	178
ESPÍRITO SANTO	150
DISTRITO FEDERAL	126
GOLÁS	124
CEARÁ	92
RIO GRANDE DO NORTE	44
PARÁ	43
MATO GROSSO	39
PARAÍBA	37
ALAGOAS	32
MARANHÃO	29
MATO GROSSO DO SUL	27
SERGIPE	22
RONDÔNIA	6
PIAUI	4
TOCANTINS	4
ACRE	2
RORAIMA	2
AMAPÁ	1
TOTAL	8380

Fonte: ABNT / CB-25 http://200.20.212.34/cb25i/area_atuacao.asp?Chamador=CB25

Tabela 5 - Certificados Válidos distribuídos por Área de Atuação das Empresas

Área de Atuação	ISO 9001:2000
Ind. de Transf. - Metais de Base e Prod. Metálicos.	1415
Atividades Imobiliárias; Locações e Prestação de serviços	1168
Construção	893
Ind. de Transf.- Eletrônica e Ótica	819
Ind. de transf. - Química de Base, Prod. Químicos, e fibras sintéticas e artificiais.	699
Transp; Armazenagens e Telecom.	659
Ind. de Transf. - artigos de borracha e de plást.	467
Comércio; Conc. de veiculos auto; bens de pessoais e domésticos	396
Ind. de Transf. - Máquinas e Equip. não específicos.	341
Saúde e Serviço Social	306
Ind. de Transf. - Celulose, Papel, Papelão e Prod.; Edição e Impres.	233
Ind. de transf. - Prod. minerais não metálicos – Outros.	219
Ind. de Transf.- Prod. Alimentícios, Alimentos, Bebidas e fumo.	218
Ind. de Transf. - Equip. de transporte	196
Intermediação Financeira	148
Ind. de Transf. – Têxteis	117
Atividades de Serv.Sociais Comunitários e Serv. Pessoais - Outras	105
Suprimento de Energia Elétrica, gás e água	87
Educação	74
Ind. de Transf. – Outras	63
Ind. Extrat. - (Exceto produtos energéticos)	47
Administração Pública e Defesa; Seguridade Social Oficial	41
Hotéis e Restaurantes	40
Ind. de Transf. - Coque, Refinados de Pet. e combustível nuclear.	37
Agricultura Pecuária , Caça, Silvicultura	33
Ind. de Transf. - Madeira, Cortiça e seus produtos.	27
Outros	40

Fonte: ABNT / CB-25 http://200.20.212.34/cb25i/area_atuacao.asp?Chamador=CB25

5.2 Pesquisa sobre as certificações ISO 9001 no mundo

Foi publicada no segundo semestre de 2004, pesquisa da ISO - International Organization for Standardization - sobre os certificados ISO 9001:2000 revelando a situação mundial no final de 2003, que foi um ano de transição para a ISO 9000.

A ISO não realiza certificações baseadas em suas normas para sistemas de gestão, mas coleta dados do levantamento a partir de fontes do mundo todo, não garantindo sua qualidade e precisão. Os principais resultados referentes a 2003 apresentados pela pesquisa foram os seguintes:

Até o final de dezembro de 2003, pelo menos 500.125 certificados baseados na norma para sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2000 haviam sido emitidos em 149 países e sistemas econômicos.

O total de 2003 representa um aumento de 332.915 (+200%) em relação a 2002, cujo total foi de 167.210 em 134 países e sistemas econômicos.

O total de 2003 representa um aumento de 455.737 (mais de dez vezes) em relação a 2001, primeiro ano em que a pesquisa registrou certificações ISO 9001:2000, cujo total foi de 44.388 em 98 países e sistemas econômicos.

No final de 2003, duas semanas após o prazo de transição, o total de 500.125 certificados ISO 9001:2000 era equivalente a 89% do total mundial de 561.747 certificados ISO 9000 (versões antiga e nova) registrados em 2002.

A diferença fica por conta dos "atrasados" no processo de transição, que não conseguiram ou não quiseram concluí-la até o prazo final, e também as organizações que, devido a alguma auditoria de recertificação para 2004, decidiram fazer a transição nessa data.

A pesquisa identifica dois aspectos que podem ser responsáveis pela redução do total mundial de certificados. Um é a mudança de múltiplos certificados de unidades únicas para certificados únicos de unidades múltiplas. É o caso de organizações que operavam anteriormente unidades múltiplas, tendo cada uma um certificado separado, e após fazerem a transição e passaram a obter um único certificado ISO 9001:2000, que abrange unidades múltiplas.

Outro aspecto consiste no fato de que várias das principais indústrias mundiais estão implementando sistemas de gestão da qualidade que incorporam à ISO 9001:2000 requisitos adicionais específicos para determinado setor. Com isso, reduz-se o número de certificados "puros", substituindo-os por certificações específicas para determinado setor.

Pode ser que essa evolução esteja, na verdade, aumentando o número de organizações certificadas pela ISO 9001:2000, pois esta vem sendo incorporada a documentos específicos para determinados setores, que estão sendo desdobrados nas cadeias de fornecimento mundiais de importantes setores, abrangendo vários milhares de empresas fornecedoras.

Alguns exemplos são a ISO/TS 16949:2002 (automotivo), a TL 9000 (telecomunicações) e a ISO/TS 29001 (petróleo e gás natural).

6. A METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Demo (1987), pesquisa é a atividade científica pela qual se descobre a realidade, a qual não se desvenda na superfície. Não é o que aparenta à primeira vista. Para o autor, nossos esquemas explicativos nunca esgotam a realidade, porque esta é mais exuberante que aqueles.

No caso específico da administração, a pesquisa normalmente lida com tópicos como atitudes humanas, comportamento e desempenho. Segundo Cooper (2003, p. 33) as pessoas acham que já sabem muito sobre esses assuntos e não aceitam facilmente resultados que sejam diferentes de suas opiniões.

Já existem diversas publicações sobre as mudanças nas normas e também sobre como estas mudanças estão interferindo na realidade das organizações. Neste sentido o trabalho não é original. Porém, Severino (1996 p.119) admite que “[...] não se pode exigir da dissertação de mestrado o mesmo nível de originalidade e o mesmo alcance de contribuição ao progresso e desenvolvimento da ciência em questão” em relação ao doutorado.

Não se trata de um trabalho apenas de “senso comum” embora dali tenha se originado. Salomon, (2004, p. 277) considera que mesmo sendo “inimigo da ciência”, por não apresentar explicações ou as apresentar sem comprovação e fundamentação, o senso comum também constitui uma rica fonte de problemas científicos. O pesquisador voltado para a descoberta de generalizações mais amplas ou em dúvida quanto a um grupo de generalizações existentes pode ver autênticos estímulos para a investigação em conteúdos do senso comum.

Para sair do senso comum é necessário adotar um método. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 23) “Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado” Também é “[...] o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral. A técnica é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de o executar.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.25)

Para Lakatos e Marconi (2001, p.83) “[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.”

O que realmente interessa, conforme adverte Demo (1987, p. 23) é a própria pesquisa, para a qual a metodologia é muito mais um instrumento. Discutir os caminhos possíveis, os já vigentes, os que poderíamos inventar, os questionáveis, os que já se superaram, seria o objetivo maior na visão do autor, que complementa: “Não vale a pena entreter-se de tal modo como questões metodológicas que não cheguemos a fazer a pesquisa. Assim, mais importante que botar defeito metodológico em tudo é fazer a pesquisa, ou seja, por - se à construção das ciências sociais”. (DEMO, 1987, p. 23)

As sugestões metodológicas são importantes à medida que favorecem a criação da pesquisa. Não devem passar à finalidade em si. A inestimável contribuição da metodologia para a formação científica pode abortar, se torna-se obsessão de quem apenas constrói caminhos, mas não chega a nada. (DEMO, 1987, p.23)

De todo modo, a definição de um método para pesquisa depende dos objetivos a que a mesma se propõe, e de que forma este objetivo deve responder ao problema, e este, por sua vez está inserido em um tema mais abrangente. O tema tratado aqui é a mudança organizacional.

Segundo Severino (1996, p.113-114) a escolha de um tema de pesquisa bem como sua realização é um ato político, portanto não existe neutralidade. O mesmo autor entende que é preciso ter até mesmo um pouco de audácia, arriscar-se a avançar a idéias novas eventualmente nascidas das intuições pessoais, avançando e não ficando apenas a repetir idéias e descobertas já feitas.

6.1 Tipo de Pesquisa

No caso deste estudo, o objetivo é, dentro de um contexto de mudança organizacional, identificar a visão dos funcionários em relação às mudanças introduzidas nas empresas em que trabalham após a revisão das normas ISO 9000 publicadas em Dezembro de 2000.

Cooper (2003 p.136) conceitua este tipo de estudo como formal. Os estudos formais atendem a diversos objetivos de pesquisa:

- descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o quem, que, quando, onde, e como de um tópico)
- estimativa das proporções de uma população que tenha essas características.
- descoberta de associações entre as diferentes variáveis.
- descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre variáveis.

Os três primeiros objetivos mencionados de um estudo formal são normalmente associados aos estudos descritivos, enquanto que o quarto objetivo leva a estudos de relação causais.

Este critério leva a uma classificação deste trabalho como sendo um estudo formal descritivo, dentro da conceituação de Cooper (2003, p.129), pois, segundo o autor, a diferença entre o estudo descritivo e o casual está nos objetivos de cada um.

Se a pesquisa pretende descobrir quem, o que, onde, quando, ou quanto, o estudo é descritivo. Se a preocupação é saber por que - ou seja, como uma variável produz mudanças em outra – é um estudo causal, o que não se mostra apropriado para este trabalho.

Com relação à dimensão de tempo, este é um estudo transversal. Os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento. Os estudos longitudinais são realizados em um período maior.

As pesquisas exploratórias e descritivas são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Não atingem ainda o nível da explicação nem o da predição, encontrados nas pesquisas “puras” ou “teóricas”, nem o do diagnóstico e/ou solução adequada do problema, deparados nas pesquisas “aplicadas”. (SALOMON, 2004, p. 158)

A nomenclatura e a classificação dos diversos tipos de pesquisa é bastante diversificada e, por vezes, até contraditória entre diferentes autores. Segundo Mattar (1996) trata-se de um levantamento de campo, já que – em oposição aos estudos de caso – privilegia a extensão ao invés da profundidade. Então, até aqui, este é um levantamento de campo, formal, exploratório, descritivo e transversal.

Descartados os tipos de pesquisa em que definitivamente este projeto não se insere, propõem-se os quadros 3 e 4 a seguir em uma tentativa de melhor identificar o tipo de pesquisa que está delineado:

Quadro 3 - Tipos de pesquisa segundo CERVO e BERVIAN (2002)

Tipos de Pesquisa	Características	Aderência deste projeto
Pesquisa bibliográfica	Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.	TOTAL
Pesquisa bibliográfica	Constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental quando e feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.	TOTAL
Pesquisa descritiva	Observa, registra analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação e conexão com outros sua natureza e características.	TOTAL
Pesquisa de opinião	Procura saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas tem a respeito de algum assunto. Faixa grande de investigações que visam identificar falhas ou erros, descrever procedimentos, descobrir tendências reconhecer interesses e outros comportamentos.	TOTAL
Pesquisa experimental	Enquanto a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, a pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido.	NÃO

Quadro 4 - Tipos de pesquisa segundo LAKATOS e MARCONI (2002)

Tipos de Pesquisa	Características	Aderência deste projeto
Pesquisas de campo Quantitativas descritivas	Investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos ou avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais. Empregam artificios quantitativos, utilizam técnicas como entrevistas, questionários formulários etc. Empregam procedimentos de amostragem.	PARCIAL
Pesquisas de campo Estudos de descrição de população	Possuem como função primordial, a descrição de certas características quantitativas de populações como um todo, organizações, ou outras coletividades. Contém grande numero de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Quando pesquisam aspectos qualitativos como atitudes e opiniões empregam escalas que permitem a quantificação.	PARCIAL
Observação direta extensiva	Realiza-se através do questionário do formulário de medidas de opinião e atitudes e técnicas mercadológicas	TOTAL

Pode-se concluir que este trabalho teve uma fase de Pesquisa Bibliográfica, e depois, um Levantamento de Campo, Exploratório e Descritivo. Também é um estudo transversal de Opiniões, com características da Observação direta extensiva. Esta classificação é importante para a definição de população e amostra e do instrumento e dos meios de coleta de dados.

6.2 Variáveis de pesquisa

No caso deste trabalho as variáveis podem ser consideradas como:

- a) o cargo ou função desempenhada pelo funcionário da organização: gerente ou não-gerente (é uma classificação, propriedade ou fator discernível).
- b) a percepção manifestada sobre as mudanças na organização (pode-se discutir se a percepção é facilmente mensurável ou não, mas a opinião manifestada é passível de mensuração através das magnitudes expressas através de escalas utilizadas no instrumento de coleta de dados).

Para operacionalizar a variável “a”, deveremos entender como “gerente” todo o funcionário que tem sob sua responsabilidade, outros funcionários a ele subordinados, e através dos quais e com os quais deve atingir seus objetivos organizacionais. Simplificaremos o “não-gerente” como aquele funcionário que é subordinado a algum gerente, não tem subordinados diretos, e que executa as tarefas e procedimentos necessários para o funcionamento dos processos na organização.

Conforme o glossário de Lacombe (2003, p.3-4)

Nível gerencial ou administrativo: nível intermediário entre o nível institucional e o de operações. É constituído pelos administradores da empresa, que costumam ter o título de gerentes, mas podem ser também denominados superintendentes ou chefes de unidades.
 Nível operacional: nível hierárquico mais baixo da organização, em que são executadas as atividades quotidianas. É constituído pelas pessoas sem posição de chefia que executam as tarefas operacionais.

Já com relação à variável “b”, deve-se entender a expressão “percepção” como a maneira pela qual as pessoas captam a realidade organizacional e passam a compreendê-la desta forma.

Segundo Michaelis (2005)

per.cep.ção sf (lat perceptione) 1 Ato, efeito ou faculdade de perceber; recepção, pelos centros nervosos, de impressões colhidas pelos sentidos. 2 Cobrança, recebimento. *P. externa*: faculdade de perceber pelos sentidos. *P. interna*: a consciência. *P. natural* ou *p. primária*: a que é dada imediatamente pelos sentidos. *Percepções adquiridas*: deduções imediatas. *Percepções obscuras*: fenômenos subconscientes (Leibniz).
per.ce.her vtd (lat percipere) 1 Adquirir conhecimento de, por meio dos sentidos: *Nada percebi, por enquanto. vtd e vint* 2 Abranger com a inteligência; compreender, entender: *Não percebo o que ele diz. Percebi excelentemente, ajuntou olhando para ele de um modo expressivo. vtd* 3 Enxergar, divisar: *Percebi ao longe algumas figuras humanas. vtd* 4 Ouvir: "Proferiu

algumas palavras que os dois não perceberam" (Alexandre Herculano). *vtid 5* Receber (direitos, estipêndios, frutos, honorários, ordenados, rendimentos). *Deixar perceber*: dar a entender.
<http://www2.uol.com.br/michaelis/>

E segundo Houaiss (2005)

Percepção: ato ou efeito de perceber 1 faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente 2 Diacronismo: obsoleto. percepção interna (p. opos. à percepção através dos sentidos); consciência 3 função ou efeito mental de representação dos objetos; sensação, senso 3.1 ato de exercer essa função 4 consciência dos elementos do meio ambiente através das sensações físicas 5 ato, operação ou representação intelectual instantânea, aguda, intuitiva 6 Uso: formal. consciência (de alguma coisa ou pessoa), impressão ou intuição, esp. moral 7 sensação física interpretada através da experiência 8 capacidade de compreensão. Etimologia lat. *perceptio, ónis* 'compreensão, faculdade de perceber';
<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>

Sabe-se que uma pesquisa sobre percepções pode ser bastante polêmica, dada a complexidade de sua própria definição e as dificuldades existentes para mensura-la ou descreve-la.

O funcionário de uma organização, ao ser colocado em contato com um processo de mudança, precisará reagir de alguma forma, e o fará mediante estímulos tal como lhes são percebidos, constituindo um padrão de referência que lhes direcione a reação.

Para Casado (2002, p. 277) o indivíduo capta as informações por meio da transformação de dados primários do ambiente para buscar enquadrá-los em um esquema de classificação preestabelecido. A este processo denomina-se percepção.

Percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) que o ambiente oferece. A interpretação é uma decodificação que empresta significado e valor ao estímulo. É o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que você e muitas outras pessoas reconhecem. A percepção é também definida como o produto da interação entre o estímulo e o observador. Nessa interação, o estímulo influencia o observador e por ele é influenciado. (MAXIMIANO, 2000 p. 249-250)

Maximiano (2000) conclui que nas organizações, a percepção afeta inúmeros aspectos do comportamento das pessoas, e o entendimento da percepção é uma competência gerencial, que contribui para a criação de um clima organizacional saudável, o que se aplica tanto a Gestão da Qualidade como à Administração de Mudança Organizacional

6.3 Universo, população, amostra e amostragem

A coleta de dados para esta pesquisa será realizada através de questionários autopreenchíveis, cujas razões para a escolha, características e limitações serão discutidas mais à frente.

Para quem enviar estes questionários? A população a ser pesquisada, também chamada de universo de pesquisa, seria – a princípio – composta por todos os funcionários de todas as empresas certificadas conforme as normas ISO 9001:2000. Como se pretende verificar suas percepções sobre mudança, não faz sentido que todos continuem sendo parte da população, pois alguns participaram da mudança e outros não, e estes não interessam ao presente estudo.

O universo de pesquisa passa a ser integrado apenas pelos funcionários de empresas certificadas conforme as normas ISO 9001:2000 e que nela trabalhavam antes das mudanças, há pelo menos cinco anos. Como a nova edição foi publicada em Dezembro de 2000 e as novas certificações somente começaram a existir a partir de Janeiro de 2001, sabe-se que funcionários que estão na empresa há cinco anos ou mais devem ter convivido com a adequação aos requisitos da norma.

Entende-se, neste estudo, que tanto a transição de um SGQ certificado com base na versão 1994 da série ISO 9000 como para uma organização que está buscando sua primeira certificação, as mudanças são extremamente importantes em ambos os casos. Seja porque existe a migração de um modelo para outro como referência normativa, seja porque se estrutura pela primeira vez um SGQ certificável. Ambas, portanto, são típicas situações de mudança organizacional.

Em organizações cujo SGQ esteja certificado atualmente, os funcionários com cinco anos ou mais na mesma empresa devem ter convivido com um período de mudança organizacional.

O instrumento de coleta de dados deverá prever questões eliminatórias que permitam validar apenas os respondentes que satisfazem as seguintes condições:

- a) trabalham em empresas com SGQ certificados ISO 9001:2000
- b) o funcionário trabalhe na empresa há cinco anos ou mais

Ainda assim, como não se fez a opção por segmentar o mercado por região geográfica, tipo de atividade ou produto, nem porte da organização, o universo permanece com dimensões inviáveis, dadas as limitações de tempo e recursos para realizar a pesquisa.

Quando é possível obter dados de todos os elementos que constituem o universo de pesquisa, dá-se o nome de censo. Na maioria das vezes isto não é possível, utilizando-se, portanto o recurso da amostragem.

Amostragem é o processo pelo qual são selecionadas partes que compõem a população para que, ao serem estudadas, permitam construir um certo conhecimento sobre aquele mesmo universo, desde que a parte seja bem representativa do todo. Esta parte do todo é chamada de amostra e pode ser probabilística ou não probabilística.

As amostras probabilísticas são reconhecidas como representativas do universo do qual foram retiradas se forem definidas aleatoriamente, por um sorteio no qual cada elemento do universo tem iguais probabilidades de fazer parte da amostra. Seria necessário ter uma lista completa com todas as empresas que satisfazem os critérios estabelecidos e, delas, o rol integral de seus funcionários para proceder a um sorteio nestas condições.

A quantidade de elementos a selecionar está ligada ao nível de confiança e o erro máximo admitido para a projeção dos resultados da amostra à população. Assim sendo, esta técnica é inviável para esta pesquisa.

Segundo Coopers (2003, p. 152) a amostragem não-probabilística é arbitrária (não-aleatória) e subjetiva. Os membros não têm uma chance conhecida diferente de zero de ser incluídos. Permitir que os entrevistadores escolham elementos de amostra não é amostragem aleatória.

A característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Rea e Parker, (2002, p. 149) alertam para o fato de que não há certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial, e por esta razão o pesquisador não pode analisar a amostra em termos da distribuição normal, e assim os dados da amostra também

não poderão ser usados para qualquer generalização além da mesma, porque o grau de erro de amostragem a ela associado não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade.

As amostras não probabilísticas, embora não possam ser projetadas estatisticamente para o universo (ou seja, com a possibilidade de prever o nível de confiança e o erro máximo a se produzir naquela população), podem trazer importantes informações no sentido de oferecer respostas ao problema da pesquisa. Ainda que estas respostas não possam ser generalizadas.

Podemos usar os procedimentos de amostragem não-probabilística porque eles atendem satisfatoriamente aos objetivos de amostragem. Embora uma amostragem aleatória nos dê um verdadeiro corte transversal da população, esse pode não ser o objetivo da pesquisa. Se não há desejo ou necessidade de generalizar um parâmetro da população, então há muito menos preocupação em saber se a amostra reflete totalmente a população. (COOPER, 2003, P. 167)

As amostras não probabilísticas podem ser determinadas por conveniência (ou acidentais) por julgamento (ou intencionais) ou ainda por quotas (ou proporcionais). Apesar de barato e simples, o método de conveniência não é recomendado para pesquisas conclusivas. Um exemplo comum é o de parar pessoas num supermercado e colher suas opiniões. Note-se que o elemento pesquisado foi selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada.

Quando os elementos a incluir na amostra são escolhidos por considerar-se que os mesmos sejam casos típicos da população de interesse, tem-se a amostra não-probabilística por julgamento. Dependendo do critério de julgamento os resultados podem ser melhores que os obtidos a partir de amostra não probabilística por conveniência. “Uma amostragem não probabilística que atenda certos critérios é chamada de amostragem internacional. Há dois tipos principais – amostragem por julgamento e amostragem por quota. A amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender alguns critérios”. (COOPER, 2003, p. 169)

A amostragem não-probabilística pode ser útil ao pesquisador, segundo Rea e Parker, (2002, p. 149) porque é consideravelmente menos complicada em termos de respeito rigoroso aos princípios da seleção randômica e é, portanto, muito menos dispendiosa e demorada que a amostragem probabilística.

Em suma, os respondentes da coleta de dados para este trabalho configuram uma amostra não probabilística intencional, por julgamento. Utilizou-se uma combinação de técnicas de coleta de dados para permitir o maior e melhor aproveitamento da amostra.

6.4 Instrumento de Coleta de Dados

O desenvolvimento do questionário pode ser um processo extremamente detalhado e demorado. Segundo Rea e Parker (2002, p. 24), é preciso tomar decisões sobre a linguagem das perguntas e o formato, dependendo de a pesquisa ser feita pessoalmente, pelo correio ou por telefone, além de equilibrar as perguntas abertas com as de resposta fechada e levar em conta o fator tempo com relação a extensão do questionário.

Advertem Rea e Parker (2002) que os questionários mais longos tendem a provocar menores índices de resposta. À medida que as perguntas crescem em complexidade e dificuldade, o questionário pode ser considerado tedioso e mais extenso o que realmente é. Foi necessário levar em conta fatores como o número de perguntas e o tempo e esforço exigidos do entrevistado para respondê-las. Procurou-se assegurar que ele não ficasse tão longo para o entrevistado a ponto de gerar relutância preenchê-lo, pondo assim em risco o índice de respostas.

Os instrumentos de coleta de dados de mais largo uso são a entrevista, o formulário e o questionário, segundo Lakatos e Marconi (2001) e Cervo e Bervian (2002) Na entrevista e no uso do formulário, o informante conta com a presença do pesquisador e o questionário é preenchido pela pessoa que fornece as informações.

As principais vantagens, entre outras, em utilizar questionários, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48) e Lakatos e Marconi (2001, p.202) são as seguintes:

- a) O questionário poderá ser enviado pelo correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados. Neste caso pode ser aplicado simultaneamente a um maior número de indivíduos
- b) Respondentes sentem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e as respostas mais reais.

- c) Menor influência (pela ausência) do pesquisador
- d) O uso de perguntas abertas permite obter respostas mais livres, permitem recolher dados ou informações mais ricas e variadas.
- e) Perguntas fechadas permitem obter respostas mais precisas, são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e de analisar.

Para maior eficácia, o questionário elaborado foi limitado em sua extensão e finalidade. Procurou-se redigi-lo de modo que o mesmo tivesse natureza impessoal para assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação para outra (gerentes e não gerentes, diferentes tipos de organização, experiência ou não com a ISO 9000:1994). Especial atenção precisava ser dada ao perfil do provável respondente.

Quem elabora a pergunta deve considerar o nível de informação dos respondentes ao determinar o conteúdo e a adequação da questão. Em alguns estudos, o grau de experiência do respondente pode ser substancial, e explicações simplificadas são inadequadas e desencorajam a participação. Se os fatos pesquisados não são de grande interesse para os respondentes, eles provavelmente não serão capazes de se lembrar corretamente desses fatos, mesmo depois de um curto período de tempo. (COOPER, 2003, p. 282)

Cervo e Bervian (2002, p. 46) fazem outras importantes recomendações sobre a elaboração dos questionários:

- a) Identificar os dados ou as variáveis sobre as quais serão feitas as questões. As perguntas devem sempre colher informações a respeito das variáveis e hipóteses de trabalho.
- b) Tipo de pergunta, vantagens e desvantagens de cada tipo (abertas, fechadas, dicotômicas, escalares). Considerar o tempo para obtenção dos dados e maneira de tabulá-los e analisá-los.
- c) Elaborar uma ou mais perguntas referentes a cada dado a ser levantado.
- d) Analisar as questões elaboradas quanto a clareza da redação, classificação e real necessidade.
- e) Codificar as questões para posterior tabulação e análise com a inclusão de códigos no próprio instrumento
- f) Elaborar instruções claras e precisas para o preenchimento do instrumento
- g) Submeter as questões a outros técnicos para sanar possíveis deficiências
- h) Revisar o instrumento para dar ordem e seqüência às questões
- i) Submeter o instrumento a um pré-teste para detectar possíveis reformulações ou correções antes de sua aplicação

O instrumento de coleta de dados que foi construído constou de 3 questões abertas e 7 em forma de escala tipo Likert. Segundo Cooper (2003):

[...] estas escalas consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente. (COOPER, 2003, p. 201-202)

Neste estudo, o respondente escolheu um entre quatro níveis de concordância. O número indica o valor a ser atribuído a cada possível resposta, em que, para este trabalho, 1 significa a menor concordância com as afirmações propostas e 4 para a total concordância..

Este tipo de escala é um exemplo de dados ordinais, os quais incluem opinião e escalas de preferência, sendo que o número de tais escalas tem apenas um significado de classificação, não se aplicando à maioria dos tratamentos estatísticos.

Na redação, observou-se a sugestão de Rea e Parker (2002, p. 70) segundo a qual, é aceitável marcar cada categoria numérica na escala e que as respostas escalonadas funcionam melhor horizontalmente para permitir que os entrevistados percebam a série contínua. Houve o cuidado de prover o espaçamento adequado entre as alternativas no layout da pergunta.

Ainda para Cooper (2003) essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças ou melhorias.

A seguir, modelo do instrumento de coleta de dados aplicado pela internet e pelos grupos de estudantes assistentes.



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração



São Paulo, Março de 2005.

Prezado (a) Senhor (a):

Esta é uma pesquisa sobre **mudança organizacional** em empresas certificadas conforme ISO 9001:2000, para a qual solicitamos sua colaboração com algumas informações. Temos o compromisso de manter o mais absoluto sigilo sobre os participantes da pesquisa, que não precisam se identificar.

Os resultados serão publicados através do site www.qsp.org.br a partir de Julho de 2005, porém todos participantes receberão um resumo em primeira mão se o desejarem, antes mesmo da divulgação.

Desde já agradecemos sua contribuição para a ampliação do conhecimento disponível sobre este importante tema para nossas empresas e nossa sociedade.

Muito obrigado!

Prof. Benedito Décio da Silveira Camargo Junior
(11) 9904.1247 - 4586.1254 - decioadm@usp.br

PRÉ-REQUISITOS PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

- () Sim, a empresa em que trabalho está certificada conforme ISO 9001:2000.
- () Sim, eu trabalho nesta mesma empresa há pelo menos cinco anos (ou mais)
- () Sim, autorizo a utilização destas informações para as finalidades acima descritas, sabendo que minha identidade estará preservada a qualquer tempo.

Caso discorde de qualquer um dos requisitos apresentados, agradecemos seu interesse e solicitamos encerrar sua participação. Aceitando os requisitos, por favor prossiga respondendo às questões que se seguem:



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração



Sobre a empresa em que você trabalha, por favor, dê uma nota de 01 a 04 para cada uma das afirmações sendo a nota 04 para sua total concordância e nota 01 para total discordância, ou escolha valores intermediários. Não há respostas certas ou erradas.

1. A meu ver, a empresa não apenas atende os requisitos como adota os princípios determinados pela versão 2000 da ISO 9001	01	02	03	04	não sei
2. Acredito que a empresa vê as mudanças na ISO 9001:2000 como benéficas ou favoráveis aos seus negócios e objetivos.	01	02	03	04	não sei
3. Eu considero que foi oferecido treinamento adequado a todos os funcionários sobre a versão 2000 da ISO 9001	01	02	03	04	não sei
4. Eu compreendo perfeitamente as mudanças introduzidas na versão 2000 da ISO 9001 em relação à versão anterior (1994)	01	02	03	04	não sei
5. No meu entendimento, estas mudanças resultaram em processos mais eficientes em relação ao período anterior à mudança	01	02	03	04	não sei
6. No meu entendimento, estas mudanças resultaram em produtos de melhor qualidade em relação ao período anterior à mudança	01	02	03	04	não sei
7. Considero que a execução do meu trabalho, após as mudanças, foi beneficiada em função da nova norma.	01	02	03	04	não sei
8. No seu entendimento, quais as 3 mudanças mais importantes na ISO 9001:2000 em relação à versão 1994?					
1.					
2.					
3.					
9. No seu entendimento, quais as 3 maiores dificuldades na transição para a certificação ISO 9001:2000?					
1.					
2.					
3.					
10. No seu entendimento, quais as 3 maiores deficiências ou fragilidades que ainda existem nas normas?					
1.					
2.					
3.					

6.5 Método de coleta de dados

Definiu-se que a coleta de dados seria realizada através de duas modalidades da técnica de interrogação ou comunicação, na qual os sujeitos oferecem as respostas através de meios pessoais ou impessoais.

Segundo Cooper (2003, p. 128) Os dados coletados podem resultar de (1) entrevistas ou conversas telefônicas (2) instrumentos auto-administrados ou auto-reportados enviados por correio, deixados em locais convenientes ou transmitidos eletronicamente ou por outros meios ou (3) instrumentos apresentados antes e/ou depois de um tratamento ou condição de estímulo em um experimento. Neste trabalho foram elaboradas algumas adaptações para as alternativas (1) com o auxílio de estudantes assistentes; e (2) utilizando a internet ao invés dos correios.

Através da parceria com uma entidade especializada em serviços relacionados à Gestão da Qualidade nas empresas, o QSP – Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina, será feito um convite aos 40 mil leitores das “Últimas Notícias” *newsletter* quinzenal editada e distribuída por e-mail pelo QSP: para que participem da pesquisa acessando o site daquela organização.

A grande limitação das pesquisas por correspondência diz respeito ao tipo e à quantidade de informações que podem ser obtidas. Não poderiam ser esperados grandes volumes de informação da mesma forma que seria um risco tentar qualquer aprofundamento nas questões.

Os respondentes se recusam a cooperar quando os questionários são longos e/ou complexos, a não ser que constatem algum benefício pessoal, o que não é o caso deste trabalho. Houve uma preocupação no sentido de que o instrumento de coleta de dados fosse simplificado tanto quanto possível.

Questionários devolvidos com muitas perguntas sem resposta confirmam esse problema, mas também há muitas exceções. Uma regra geral é que o respondente deve ser capaz de responder ao questionário em não mais de 10 minutos. Mais de 200 artigos metodológicos foram publicados

sobre esforços para melhorar os índices de resposta por correspondência. Dois artigos concluíram que poucas variáveis mostram consistentemente índices positivos de respostas. (Cooper, 2003 p. 260)

Sabe-se que a taxa de respondentes é historicamente muito baixa, mas o público alvo é bem amplo e o convite foi repetido por três edições consecutivas do boletim eletrônico. Em adição a isto, o QSP enviou mensagens direcionadas especificamente a sua mala direta com aproximadamente 2 mil nomes de profissionais que estão mais ligados à atuação em Gestão da Qualidade nas empresas. Alguns fazem parte dos leitores de “Últimas Notícias”. Ao final do período em exposição, foram obtidas 103 respostas através desta técnica.

Logo em seguida, aproximadamente 10 grupos de estudantes foram orientados a realizar coletas de dados em empresas que trabalham ou tenham contato (e que satisfaçam as condições estabelecidas) objetivando, principalmente, neste caso, pessoas do nível operacional, já que nas respostas via internet, houve predomínio da participação de ocupantes de cargos gerenciais.

Entre as orientações aos estudantes, que obtiveram 153 entrevistas, o comportamento ético foi ressaltado, conforme determina Cooper (2003)

Os pesquisadores devem exigir comportamento ético dos membros de sua equipe, da mesma forma que os patrocinadores esperam um comportamento ético dos pesquisadores. Os assistentes devem executar o plano de amostragem, entrevistar ou observar os respondentes sem tendências e registrar acuradamente todos os dados necessários. Comportamentos antiéticos, como preencher o questionário sem ter feito perguntas aos respondentes, não podem ser tolerados. O comportamento dos assistentes está sob controle direto do pesquisador responsável ou do supervisor de campo. Se um assistente se comporta de forma inadequada em uma entrevista ou mostra a folha de respostas a uma pessoa não-autorizada, a responsabilidade é do pesquisador. Conseqüentemente, todos os assistentes devem ser bem treinados e supervisionados. (COOPER, 2003, p. 116)

Em ambas as técnicas utilizadas, o tempo do entrevistado foi determinante para obter uma quantidade maior de respostas. Rea e Parker (2002, p. 55) definem algumas diretrizes gerais um pouco otimistas, nas quais as entrevistas por telefone devem durar não mais de vinte minutos, os questionários pelo correio não devem tomar mais que trinta minutos, inclusive as respostas abertas; e as entrevistas pessoais devem ser limitadas entre 45 minutos e uma hora. São tempos longos, mas os autores ressaltam que estas são durações máximas. Idealmente, as pesquisas por telefone devem durar dez minutos, as pelo correio, cerca de 15 e as entrevistas pessoais devem durar menos de trinta minutos. (REA; PARKER, 2002, p. 55).

Depois de coletados os dados, os mesmos foram transcritos em planilhas eletrônicas que permitiram a tabulação de frequências agrupadas e separadas por categoria de respondentes (gerentes e não-gerentes).

Foram construídas tabelas de frequência simples e gráficos ilustrativos procurando descrever as manifestações recebidas através das respostas dos entrevistados, como se pode observar a seguir.

7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Foram entrevistados 253 profissionais de organizações que contam com SGQ certificados de acordo com a norma ISO 9001:2000. Destes, 150 questionários foram respondidos e entregues a estudantes assistentes da pesquisa, outros 103 foram respondidos via internet no site www.qsp.org.br.

Dos 253 respondentes, 157 ou 62,1% foram classificados como ocupantes de cargos gerenciais. Outros 96, correspondendo a 37,9% foram considerados como não-gerentes. O critério utilizado para esta classificação obedeceu à declaração do entrevistado ao afirmar que respondia por cargo ou função de chefia, coordenação, gerência, direção ou alguma denominação semelhante. Também foi considerado como ocupante de cargo gerencial todo aquele que, independentemente do cargo declarado, tenha afirmado contar com subordinados sob seu comando.

Todos os respondentes declararam trabalhar há pelo menos cinco anos na mesma empresa, o que indica haverem passado pelo processo de certificação ISO 9001:2000 através da migração e adaptação de um antigo SGQ anteriormente certificado conforme ISO 9000:1994. Ou, em alguns casos terem alcançado sua primeira certificação. Ambas as situações foram consideradas como válidas para este trabalho, pois demandariam um conjunto de ações de mudança organizacional em cada um dos casos.

Apenas 22 entrevistados não informaram os nomes de suas empresas, embora o instrumento de coleta de dados deixasse explícito que, mesmo os que optaram por informar, não teriam publicados os nomes das respectivas organizações.

Das 231 identificações de empresas, muitas delas apareceram mais de uma vez, embora não fosse possível averiguar tratar-se ou não de diferentes unidades de uma mesma empresa. Considerando apenas a primeira vez em que apareciam os nomes, foram identificadas 151 diferentes organizações.



Mais de 70% das empresas identificadas fica na região Sudeste do Brasil e no mínimo 70% do total de empresas participantes são indústrias de diferentes segmentos, o que torna o perfil dos respondentes bastante aproximado ao que se constata no quadro de empresas certificadas no Brasil.

As respostas aqui apresentadas representam a visão dos funcionários, segundo sua própria percepção Segundo Maximiano (2000, p. 249-250), a percepção é uma interpretação singular da situação ou estímulo, que faz com que cada observador represente a realidade à sua maneira. Esta representação pode ser diferente da realidade na interpretação de outro observador. Em todas as instâncias da vida, e nas organizações, não se faz diferente, é importante o entendimento da percepção.

A seguir a tabulação das 7 questões propostas em forma de escala de concordância-discordância (tipo Likert) e as 3 questões abertas apresentadas aos entrevistados.

A primeira questão foi formulada com o intuito de verificar se os funcionários manifestam uma visão da empresa como mais preocupada com os requisitos da norma, cuja conformidade é que enseja a certificação, ou se, mais do que isto a empresa adota os oito princípios de gestão da qualidade. Ambas as expressões (requisitos e princípios) foram incluídas propositalmente na redação da questão. A tabela 6 mostra as freqüências das respostas.

Tabela 6 – Respostas sobre a adoção dos princípios de gestão da qualidade

Questão 1. A meu ver, a empresa não apenas atende os requisitos como adota os princípios determinados pela versão 2000 da ISO 9001

Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	4	4,2	6	3,8	10	4,0
2	13	13,5	15	9,6	28	11,1
3	37	38,5	55	35,0	92	36,4
4	38	39,6	81	51,6	119	47,0
Não sei	4	4,2	-	0,0	4	1,6
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

Constata-se que 83,4% dos entrevistados optaram por graus de concordância entre 3 e 4 (sendo que 1 significaria total discordância e 4 a total concordância). Na visão dos funcionários as empresas não estariam preocupadas apenas com certificação, mas com a prática dos princípios de gestão da qualidade.

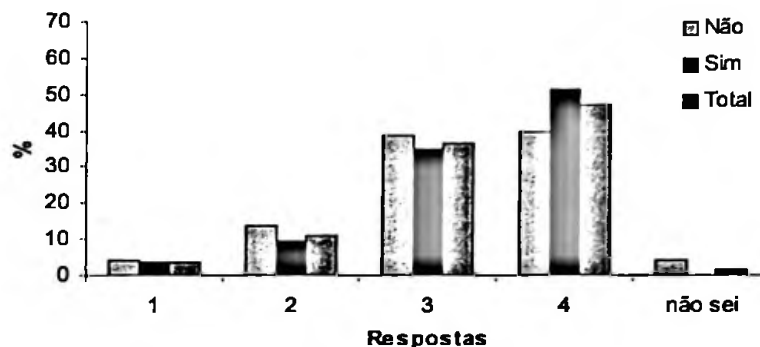


Gráfico 1 - Respostas sobre a adoção dos princípios de gestão da qualidade

Na legenda o “não” significa não-gerentes. E o “sim” corresponde a gerentes.

Um dos objetivos deste trabalho era a análise das respostas dos gerentes e não-gerentes separadamente. Havia uma expectativa de que as respostas dos gerentes fossem mais otimistas e favoráveis às mudanças.

Entretanto, o que se observa é que a concentração de opiniões no sentido de “concordância” com a afirmação proposta guarda semelhança entre ambos os grupos. Embora haja ligeira predominância dos gerentes no grau de concordância máximo, a soma dos graus 3 e 4 é igual a 78,1% entre os não-gerentes e 86,6% para os gerentes.

O número de pessoas que não responderam, ou afirmaram não saber responder foi de apenas 4 entrevistados ou 1,6%

Discutiu-se aqui sobre a necessidade de que o funcionário perceba a mudança em curso como algo importante. Independentemente de seu juízo de valor sobre gostar ou não das mudanças, a questão número dois buscava a visão das pessoas com relação à importância atribuída pela empresa. Maior seria o grau de concordância quanto mais as pessoas acreditassem (ou

declarassem acreditar) que sua empresa vê as mudanças como benéficas ou favoráveis aos negócios e objetivos da própria organização. A tabela 7, a seguir, mostra os resultados.

Tabela 7 – Respostas sobre as mudanças serem benéficas aos negócios da empresa

Questão 2. Acredito que a empresa vê as mudanças na ISO 9001:2000 como benéficas ou favoráveis aos seus negócios e objetivos.

Grau de Concordância	Cargo Gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	3	3,1	4	2,5	7	2,8
2	10	10,4	15	9,6	25	9,9
3	28	29,2	39	24,8	67	26,5
4	53	55,2	95	60,5	148	58,5
Não sei	2	2,1	4	2,5	6	2,4
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

Os funcionários declaram que as empresas vêem as mudanças como benéficas. Novamente há uma concentração de 85,0% de concordância, sendo 58,5% para a concordância total, um percentual não constatado em nenhuma outra questão.

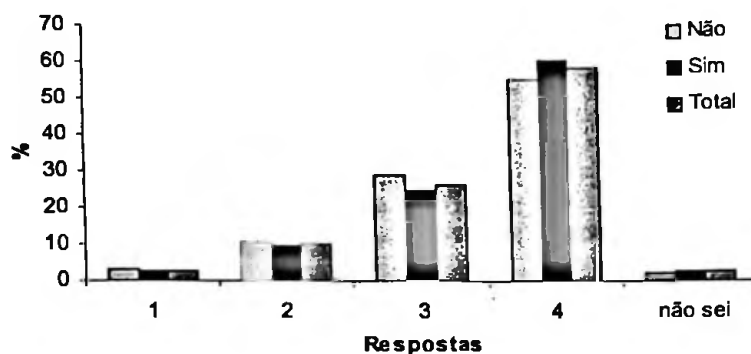


Gráfico 2 - Respostas sobre as mudanças serem benéficas aos negócios da empresa

A distribuição das respostas pelos dois grupos de cargos, gerentes e não-gerentes, continua apresentando uma estabilidade: tanto gerentes como não gerentes essencialmente concordam que suas empresas estão vendo benefícios nas mudanças da norma.

A questão número 3 foi proposta no sentido de complementar as outras respostas. Afinal, se a empresa estiver mesmo praticando os princípios de gestão da qualidade definidos na ISO 9000:2000 uma nova visão de competências deverá surgir e o treinamento seria uma consequência. Além disso, se a empresa vê como benéficas as mudanças, faz sentido que se procure dar treinamento adequado em todos os níveis da organização. A tabela 8 mostra as frequências obtidas.

Tabela 8 – Respostas sobre a oferta de treinamento adequado

Questão 3. Eu considero que foi oferecido treinamento adequado a todos os funcionários sobre a versão 2000 da ISO 9001

Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	14	14,6	15	9,6	29	11,5
2	19	19,8	18	11,5	37	14,6
3	29	30,2	57	36,3	86	34,0
4	30	31,3	64	40,8	94	37,2
Não sei	4	4,2	3	1,9	7	2,8
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

As respostas dos funcionários foram favoráveis às empresas (como nas anteriores) mas a discordância na tabela acima já é um pouco maior: 26,1% discordam total ou parcialmente de que a empresa tenha oferecido treinamento adequado. Apenas 2,8% não responderam ou não sabiam responder. Se o treinamento foi adequado porque alguém não saberia responder?

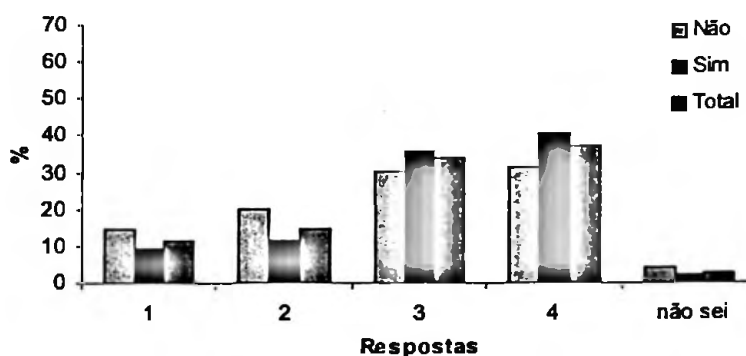


Gráfico 3 - Respostas sobre a oferta de treinamento adequado

No gráfico 3, sobre a questão número 3, observa-se que embora a discordância seja reduzida, a mesma, quando existe, está um pouco mais localizada entre os não gerentes. Foram 34,4% de respostas discordo totalmente ou parcialmente pelos não gerentes contra 21,1% dos gerentes.

A questão número 4 solicitava a manifestação do grau de concordância em relação a uma afirmação sobre a compreensão do próprio respondente sobre as mudanças na versão 2000 da ISO 9001. A tabela 9 mostra as respostas, a seguir:

Tabela 9 – Respostas sobre a compreensão das mudanças na norma

Questão 4. Eu compreendo perfeitamente as mudanças introduzidas na versão 2000 da ISO 9001 em relação à versão anterior (1994)						
Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	16	16,7	8	5,1	24	9,5
2	21	21,9	15	9,6	36	14,2
3	22	22,9	25	15,9	47	18,6
4	26	27,1	100	63,7	126	49,8
Não sei	11	11,5	9	5,7	20	7,9
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

A concordância, em ambos os grupos, ainda predominante, neste caso foi menor em relação às respostas anteriores. É a primeira resposta em que o entrevistado fala de si. Agora 68,4% concordam com a afirmação de que compreendem perfeitamente as mudanças.

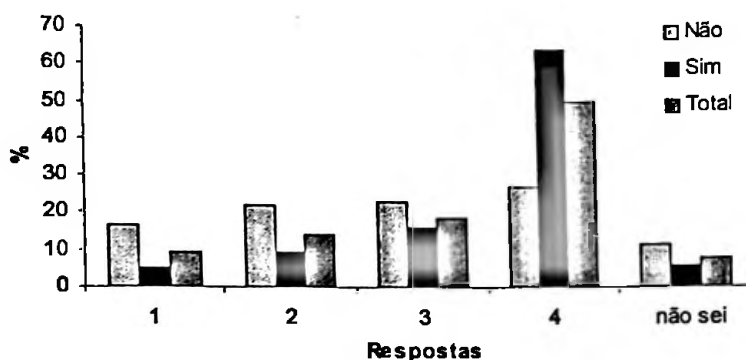


Gráfico 4 - Respostas sobre a compreensão das mudanças na norma

No gráfico número 4 fica evidente uma divergência um pouco mais acentuada nesta questão: os não gerentes que dizem ter compreensão perfeita das mudanças são apenas 50% contra 79,6% de gerentes cuja compreensão das mudanças foi declarada como perfeita.

A questão número 5 refere-se à melhoria na eficiência dos processos durante e / ou após a certificação ISO 9001:2000. Não foi apresentado qualquer conceito de eficiência para os respondentes. A tabela 10 mostra os resultados:

Tabela 10 – Respostas sobre processos mais eficientes

Questão 5. No meu entendimento, estas mudanças resultaram em processos mais eficientes em relação ao período anterior à mudança						
Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	10	10,4	6	3,8	16	6,3
2	10	10,4	15	9,6	25	9,9
3	35	36,5	39	24,8	74	29,2
4	35	36,5	89	56,7	124	49,0
Não sei	6	6,2	8	5,1	14	5,5
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

Os respondentes que concordam que os processos ficaram mais eficientes somam 78,2%. Como existe a necessidade de medição e análise do desempenho dos processos, há uma aparente indicação de que os entrevistados têm boas condições para oferecer esta resposta com razoável acuidade.

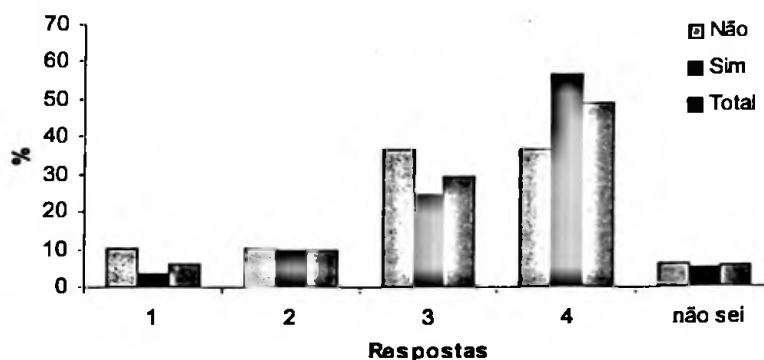


Gráfico 5 - Respostas sobre processos mais eficientes

Novamente, não divergem muito os gerentes e não-gerentes. Há apenas uma diferença entre concordar totalmente ou não. Mas novamente as opiniões mais otimistas estão do lado dos gerentes.

A questão número 6 foi elaborada a propósito de uma antiga crítica aos SGQ. A de que mesmo havendo conformidade e, portanto, a certificação, este fato não garantia boa qualidade de produtos ou serviços. De fato, a certificação nem tem esta finalidade. Mas com foco no cliente, tomando decisões baseadas em fatos, envolvendo pessoas e buscando melhoria contínua, entre outros princípios, tudo isso seria de pouca contribuição se não tornar a empresa mais competitiva. Seja porque os processos tenham ficado mais eficientes, o que pode trazer vantagem competitiva de preço, prazo de entrega e flexibilidade, seja porque os produtos ficam melhores. A tabela 11 mostra as respostas obtidas.

Tabela 11 – Respostas sobre produtos de melhor qualidade

Questão 6. No meu entendimento, estas mudanças resultaram em produtos de melhor qualidade em relação ao período anterior à mudança

Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	11	11,5	9	5,7	20	7,9
2	13	13,5	19	12,1	32	12,6
3	28	29,2	58	36,9	86	34,0
4	38	39,6	61	38,9	99	39,1
Não sei	6	6,3	10	6,4	16	6,3
Total	96	100,0	157	100,0	253	100,0

Os percentuais de concordância foram ainda altos, 73,1%, indicando que, na manifestação dos entrevistados, sua visão é de melhores produtos após a certificação.

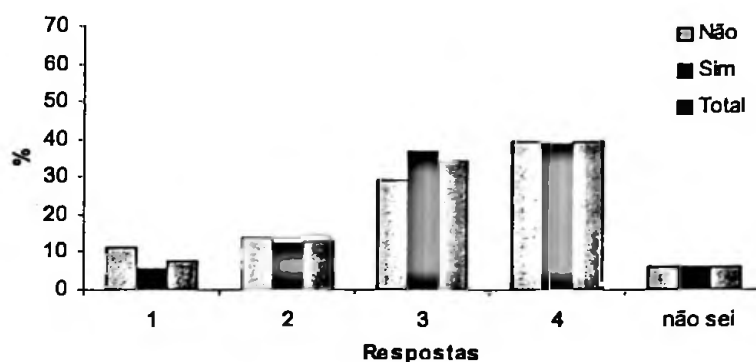


Gráfico 6 - Respostas sobre produtos de melhor qualidade

O gráfico 6 mostra que permanece o equilíbrio entre as respostas de gerentes e não-gerentes, com ligeiro predomínio entre os não-gerentes nas respostas de total discordância quanto a melhorias nos produtos ou serviços.

A última questão fechada no formato escala Likert solicita que se informe a concordância do entrevistado quanto ao benefício percebido para o seu próprio trabalho. As respostas são apresentadas na tabela 12, logo a seguir:

Tabela 12 – Respostas sobre melhor execução do trabalho

Questão 7. Considero que a execução do meu trabalho, após as mudanças, foi beneficiada em função da nova norma.

Grau de Concordância	Cargo gerencial				Total	
	NAO	%	SIM	%	n	%
1	11	11,5	8	5,1	19	7,5
2	10	10,4	15	9,6	25	9,9
3	35	36,5	50	31,8	85	33,6
4	34	35,4	76	48,4	110	43,5
Não sei	6	6,3	8	5,1	14	5,5
Total Global	96	100,0	157	100,0	253	100,0

Nada menos que 87,1% dos entrevistados concordam que a execução do seu trabalho foi beneficiada em função da nova norma.

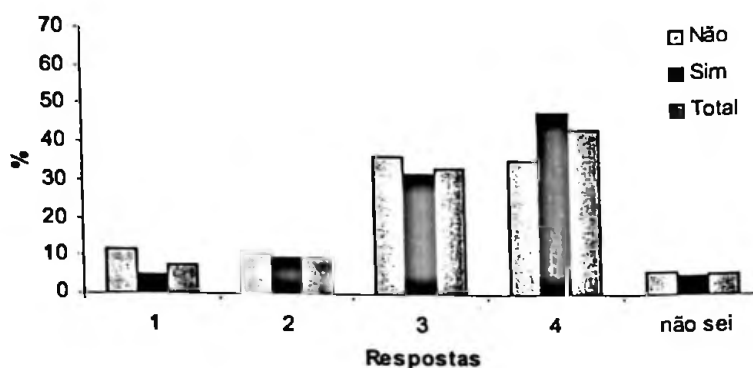


Gráfico 7 - Respostas sobre melhor execução do trabalho

Mesmo em uma questão que poderia trazer mais divergência, afinal é possível que exista mais diferenças entre os trabalhos de gerentes e não-gerentes, ainda assim permanece o equilíbrio.

A repetição de respostas semelhantes, entretanto, mais do que uma confirmação pode sugerir algum tipo de viés, segundo o qual as pessoas tenham repetido deliberadamente suas respostas por considerarem que a concordância seria mais correta. Isso depende da atitude do funcionário.

Segundo Certo (2003) uma atitude é uma predisposição para reagir a uma situação, pessoa ou conceito com uma resposta específica, que pode ser positiva ou negativa. Trata-se de uma reação aprendida das observações anteriores de um indivíduo, de suas experiências diretas ou da exposição às atitudes dos outros, o que poderia levar algumas pessoas a procurarem a oferecer a “resposta certa”.

De todo modo, trabalha-se aqui com as respostas oferecidas e elas revelam alto grau de concordância com afirmações otimistas e um equilíbrio nas frequências das respostas verificadas entre gerentes e não-gerentes.

Com as três questões abertas que serão verificadas a seguir, procurou-se oferecer a oportunidade para que os entrevistados se manifestassem sobre o que acharam importante nas mudanças, as dificuldades que enfrentaram para alcançar a certificação e as deficiências que os mesmos percebem ainda existirem.

A tabela 13 revela a opinião dos entrevistados sobre as mudanças que, em sua visão, foram as mais importantes na ISO 9001:2000. O percentual de participação para cada uma das respostas indica que as respostas dos não gerentes encontram-se bem mais pulverizadas enquanto as dos gerentes concentram-se em torno de algumas opiniões mais definidas.

Dentro da categoria “outras respostas”, de todas as respostas que foram dadas, apenas 14,3% era de gerentes contra 85,7% de não gerentes.

Nota-se que também que entre os que declararam não saber responder 68,8% são não-gerentes e apenas 31,3% são gerentes. Os não gerentes participantes da pesquisa são 37,9%.

Para um grupo que, em outras questões, afirma que o treinamento foi adequado e que tem perfeito conhecimento das mudanças, é expressivo o número de não-respostas somado aos que alegam não saber responder.

Sabe-se entretanto, que as questões abertas tomam mais tempo dos entrevistados e por esta razão muitos não respondem.

Tabela 13 – Respostas sobre as mudanças mais importantes na ISO 9001:2000

Questão 8. No seu entendimento, quais as 3 mudanças mais importantes na ISO 9001:2000 em relação à versão 1994?	Cargo gerencial				Total
	Sim	%	Não	%	
Abordagem de Processos	77	76,2	24	23,8	101
Foco no cliente	46	64,8	25	35,2	71
Desburocratização e Simplificação	48	67,6	23	32,4	71
Melhoria Contínua	45	71,4	18	28,6	63
Medição e Indicadores de Desempenho	53	81,5	12	18,5	65
Foco na Gestão do Negócio	26	89,7	3	10,3	29
Comprometimento da Alta Direção	22	68,8	10	31,3	32
Treinamento e Avaliação com base em competências	15	71,4	6	28,6	21
Envolvimento e participação das pessoas	14	56	11	44	25
Aplicabilidade a serviços e integração com outras normas	6	60	4	40	10
Relacionamento com os fornecedores	3	75	1	25	4
Qualidade do Produto	6	60	4	40	10
Outras respostas	2	14,3	12	85,7	14
não responderam	19	54,3	16	45,7	35
não sabem responder	10	31,3	22	68,8	32

Já a tabela 14 mostra as respostas de ambos os grupos somadas e agrupadas em ordem decrescente de participação no total de respostas diferentes de “não sei” ou “não responderam”.

Observa-se que as mudanças mais mencionadas pelos entrevistados foram a abordagem de processos, o foco no cliente e a desburocratização e simplificação da norma.

Tabela 14 - Mudanças mais citadas como importantes na ISO 9001:2000

Questão 8. No seu entendimento, quais as 3 mudanças mais importantes na ISO 9001:2000 em relação à versão 1994?	n	%
Abordagem de Processos	101	19,6%
Foco no cliente	71	13,8%
Desburocratização e Simplificação	71	13,8%
Melhoria Contínua	63	12,2%
Medição e Indicadores de Desempenho	65	12,6%
Foco na Gestão do Negócio	29	5,6%
Comprometimento da Alta Direção	32	6,2%
Treinamento e Avaliação com base em competências	21	4,1%
Envolvimento e participação das pessoas	25	4,8%
Aplicabilidade a serviços e integração com outras normas	10	1,9%
Relacionamento com os fornecedores	4	0,8%
Qualidade do Produto	10	1,9%
Outras respostas	14	2,7%
TOTAL DE RESPOSTAS	516	100,0%

Os itens mencionados como mudanças mais importantes podem estar relacionados com algumas das questões fechadas (em escala Likert) que foram apresentadas. Faz sentido que a abordagem de processos seja uma das mais lembradas e que se considere que os processos se tornaram mais eficientes.

Afirmar que uma das mudanças mais importantes é a chamada “desburocratização” é compatível com o entendimento de que a execução do próprio trabalho foi beneficiada pelas mudanças.

É possível que a interpretação de “Foco no cliente” como uma das mais lembradas possa estar relacionada com a visão das mudanças como favoráveis aos negócios da empresa e, por outro

lado, citar “Melhoria Contínua” como uma das mais importantes, pode justificar em parte a visão de que os produtos e serviços estão melhores.

No levantamento da revista FALANDO DE QUALIDADE, de 2003, havia uma questão (Quais os principais motivos para optar pela transição para a ISO 9001:2000?) cuja resposta predominante era “Os respondentes apontaram que o principal motivo para a transição foi o desenvolvimento de um sistema melhor e mais flexível (50,7%)”, Isto parece reforçar a idéia de “desburocratização” da norma que foi um dos itens mais lembrados.

Em uma outra questão daquele estudo (Quais dos requisitos terão maior repercussão?), os itens "Foco no cliente" e "Melhoria Contínua", com 55,7% e 50,0% respectivamente foram os itens mais citados pelos respondentes.

Embora as proporções percentuais aqui se apresentem com valores bem diferentes, a posição de destaque em relação aos outros itens se confirma.

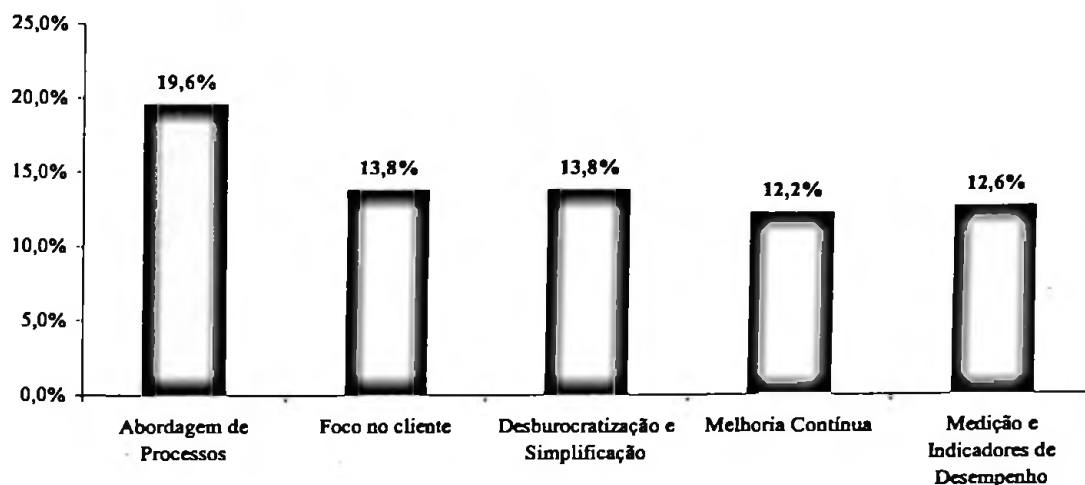


Gráfico 8 - Mudanças mais citadas como importantes na ISO 9001:2000

As respostas sobre as maiores dificuldades para a certificação, nas opiniões de gerentes e de não gerentes, são bastante semelhantes.

A proporção em que cada uma das dificuldades é lembrada em cada grupo não difere substancialmente. Mesmo a incidência de não-respostas aqui é mais equilibrada. Entre os que não souberam responder, entretanto 61,5% são não gerentes, sendo que a proporção de não gerentes participantes é de 37,9%.

Tabela 15 – Respostas sobre as maiores dificuldades para a certificação

Questão 9. No seu entendimento, quais as 3 maiores dificuldades na transição para a certificação ISO 9001:2000?	Cargo gerencial				Total
	Sim	%	Não	%	
Gerenciamento dos Processos	45	83,3	9	16,7	54
Comprometimento da Alta Direção	27	81,8	6	18,2	33
Elaborar definir indicadores	37	77,1	11	22,9	48
Definir competências, treinar e avaliar treinamento	30	65,2	16	34,8	46
Comunicação Interna	5	50	5	50	10
Resistência e das pessoas	44	57,9	32	42,1	76
Melhoria Contínua	19	82,6	4	17,4	23
Entendimento e interpretação da norma	30	78,9	8	21,1	38
Elaborar ou refazer a documentação	26	63,4	15	36,6	41
a realização das mudanças	8	38,1	13	61,9	21
Foco no Cliente	6	66,7	3	33,3	9
Prazo e Custo para Certificação	6	35,3	11	64,7	17
não responderam	23	56,1	18	43,9	41
Não souberam responder	10	38,5	16	61,5	26
Não houve dificuldade	6	60	4	40	10
outras respostas	15	75	5	25	20

Já a tabela 16 mostra as dificuldades para a certificação que foram consideradas pelos respondentes como sendo as maiores.

Destaque para a resistência / dificuldade das pessoas com relação às mudanças. Itens que foram lembrados como integrantes das mudanças mais importantes também foram lembrados como grandes dificuldades (Gerenciamento de Processos, Competências e Treinamento, Comprometimento da Alta Direção).

Tabela 16 – Dificuldades mais citadas como maiores para certificação

Questão 9. No seu entendimento, quais as 3 maiores dificuldades na transição para a certificação ISO 9001:2000?	n	%
---	---	---

Gerenciamento dos Processos	54	12,1%
Comprometimento da Alta Direção	33	7,4%
Elaborar definir indicadores	48	10,8%
Competências e Treinamento	46	10,3%
Comunicação Interna	10	2,2%
Resistência/dificuldades das pessoas	76	17,0%
Melhoria Contínua	23	5,2%
Entendimento e interpretação da norma	38	8,5%
Elaborar ou refazer a documentação	41	9,2%
a realização das mudanças	21	4,7%
Foco no Cliente	9	2,0%
Prazo e Custo para Certificação	17	3,8%
Não houve dificuldade	10	2,2%
outras respostas	20	4,5%
TOTAL DE RESPOSTAS	446	100,0%

O gráfico 9 mostra as cinco maiores dificuldades para a certificação ISO 9001:2000 na visão dos funcionários de empresas certificadas que participaram da pesquisa.

A Resistência / dificuldade das pessoas com relação às mudanças já foi discutida neste trabalho. O papel das percepções também é relevante para compreender as resistências, pois as percepções são seletivas. Robbins (2000) afirma que os indivíduos moldam o mundo por meio de suas percepções. Uma vez que tenham criado esse mundo, as pessoas processam seletivamente as informações, para manter suas percepções intactas. Eles ouvem aquilo que desejam ouvir. Ignoram informações que contestam o mundo que criaram.

Nos levantamentos realizados pela revista FALANDO DE QUALIDADE em 2003, havia duas questões semelhantes: (Quais requisitos trouxeram maiores dificuldades?) e (Quais as dificuldades encontradas durante a transição).

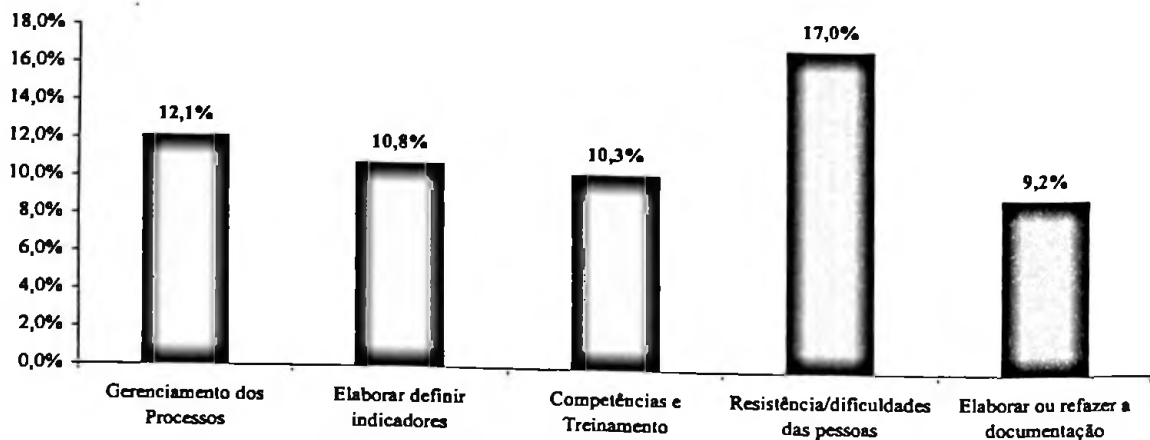
Com relação à primeira pergunta, quase metade dos entrevistados (42,8%) citou o acompanhamento e medição dos processos como o requisito novo que criou dificuldade no momento da implantação da nova versão da ISO. No presente estudo, quando se faz referência ao Gerenciamento dos processos, estão agrupadas diversas respostas como identificação, mapeamento e definição dos processos, o que parece guardar semelhança com a publicação anterior.

Quanto às dificuldades encontradas durante a transição, a compreensão dos requisitos da norma foi a maior dificuldade encontrada na revisão segundo 51,4% das citações (mas não ficou mais simples?).

A reclamação de dificuldade de compreensão também aparece aqui, mas como uma deficiência que ainda existe na norma. Aparentemente, mesmo tendo sido considerado um dos itens mais importantes das mudanças, a “desburocratização” e simplificação ainda seriam insuficientes.

Em outra questão sobre “Benefícios e vantagens competitivas trazidas pela certificação ISO 9000:2000” nas publicações de 2003, encontra-se a resposta: “Maior conscientização interna em relação à qualidade”, considerada por 86,2% dos respondentes como o principal benefício agregado à empresa pela certificação.

É um dado interessante, considerando que a maior entre as dificuldades aqui citadas foi a



Resistência / dificuldade das pessoas em relação às mudanças.

Gráfico 9 – Dificuldades mais citadas como maiores para certificação

As maiores deficiências existentes nas normas, como apresentadas na tabela 17, foram as mais difíceis para tabulação. A fragmentação em dezenas de respostas diferentes tornava mais

difícil o agrupamento em um número menor de categorias de respostas que fizessem algum sentido.

Mais uma vez, chama a atenção o fato de que os que declararam não saber responder (que em números absolutos aqui foi a maior incidência) novamente tem uma participação desproporcional (66,7%) dos não gerentes, os quais, repita-se, somam 37,9% de participação entre os respondentes.

Tabela 17 – Respostas sobre as maiores deficiências existentes nas normas

Questão 10. No seu entendimento, quais as 3 maiores deficiências ou fragilidades que ainda existem nas normas?	Cargo gerencial				Total
	Sim	%	Não	%	
Falta de clareza do texto da norma	33	67,3	16	32,7	49
Sistema ainda muito burocrático	24	72,7	9	27,3	33
Atuação das auditorias	22	66,7	11	33,3	33
Falta exigência e rigor	7	50	7	50	14
Falta comprometimento da Alta Direção	5	55,6	4	44,4	9
Falta comprometimento dos colaboradores	4	50	4	50	8
Necessidade de integração com outras normas	10	90,9	1	9,09	11
Falta o foco de Gestão do Negócio	14	73,7	5	26,3	19
Definição de competências, treinamento e avaliação de eficácia	10	43,5	13	56,5	23
Pouca valorização do elemento humano	5	83,3	1	16,7	6
Relacionamento com fornecedores	5	62,5	3	37,5	8
relacionamento com clientes	6	85,7	1	14,3	7
Indicadores e medição de desempenho	4	50	4	50	8
Pouca aplicabilidade para empresas de serviços	7	63,6	4	36,4	11
Difícil aplicação ou adaptação	7	43,8	9	56,3	16
Outras respostas	17	60,7	11	39,3	28
não responderam	41	62,1	25	37,9	66
não souberam responder	9	33,3	18	66,7	27
não encontradas	15	78,9	4	21,1	19

A tabela 18 mostra os itens citados pelos entrevistados como deficiências ou fragilidades ainda existentes nas normas. É importante ressaltar que as respostas a esta questão pareceram, muitas vezes, relacionar-se mais a deficiências ou fragilidades do Sistema - em cada empresa - ao invés de referir-se propriamente às normas.

Os respondentes do levantamento FALANDO DE QUALIDADE em 2003, em sua maioria mostravam-se satisfeitos com os efeitos que a ISO tem proporcionado às suas organizações. Se forem agrupados os itens que demonstram satisfação (Satisfeito 71,4% e Totalmente Satisfeito 22,1%) o resultado indica corresponde 93,5% das respostas, enquanto a insatisfação total ou parcial possui 2,8% das citações, evidenciando alto índice de aprovação da versão ISO 9001:2000 pelas empresas.

Por outro lado, mesmo diante de uma aparente ampla satisfação, não faltaram críticas a aspectos relacionados a Competência e Treinamento, falta de foco na Gestão do Negócio, dificuldades para aplicação da norma. Entre outros, conforme se verifica na tabela 18.

Tabela 18 – Deficiência ou fragilidades mais citadas como ainda existentes

Questão 10. No seu entendimento, quais as 3 maiores deficiências ou fragilidades que ainda existem nas normas?	n	%
Falta de clareza do texto da norma	49	16,2%
Sistema ainda muito burocrático	33	10,9%
Atuação das auditorias	33	10,9%
Falta exigência e rigor	14	4,6%
Falta comprometimento da Alta Direção	9	3,0%
Falta comprometimento dos colaboradores	8	2,6%
Necessidade de integração com outras normas	11	3,6%
Falta o foco de Gestão do Negócio	19	6,3%
Competência e Treinamento	23	7,6%
Pouca valorização do elemento humano	6	2,0%
Relacionamento com fornecedores	8	2,6%
relacionamento com clientes	7	2,3%
Indicadores e medição de desempenho	8	2,6%
Pouca aplicabilidade para empresas de serviços	11	3,6%
Difícil aplicação ou adaptação	16	5,3%
Outras respostas	28	9,3%
não encontradas deficiências	19	6,3%
TOTAL RESPOSTAS	302	100,0%

Como resposta à pergunta: “Quais os principais efeitos da implantação da ISO 9001:2000?” no levantamento de 2003 da revista FALANDO DE QUALIDADE, a maioria dos entrevistados (45,7%) indicou a maior participação do alto comando de sua empresa, bem como a melhora do planejamento empresarial.

O papel da Direção ns organizações, de fato parece extremamente relevante. A participação dos dirigentes é lembrada pelos entrevistados no presente estudo:

- a) como uma das mudanças mais importantes na versão ISO 9001:2000
- b) como uma das maiores dificuldades para a implementação e / ou certificação de SGQ
- c) como uma das deficiências e fragilidades da norma

A mais recente versão da norma embora tenha sido recebida com muitos elogios quanto à clareza e à simplicidade ainda recebe críticas justamente quanto a estes aspectos.

A atuação das auditorias também aparece como fator de deficiência, o que provavelmente não se credita à norma em si, mas ao Sistema como um todo. Os entrevistados alegam que há divergência de interpretação da norma junto aos auditores, mas por outro lado, afirmam que há grande facilidade em “burlar a norma”, o que significa dizer que a reclamação é de que ora a auditoria é rigorosa demais, ora insuficiente para detectar não conformidades ou descumprimento de requisitos.

Falta de rigor é um item que surge também entre as críticas, fazendo crer que as empresas anseiam por uma valorização maior da certificação ao invés da banalização que é sugerida por um alto número de certificações que não receberia um acompanhamento mais cuidadoso.

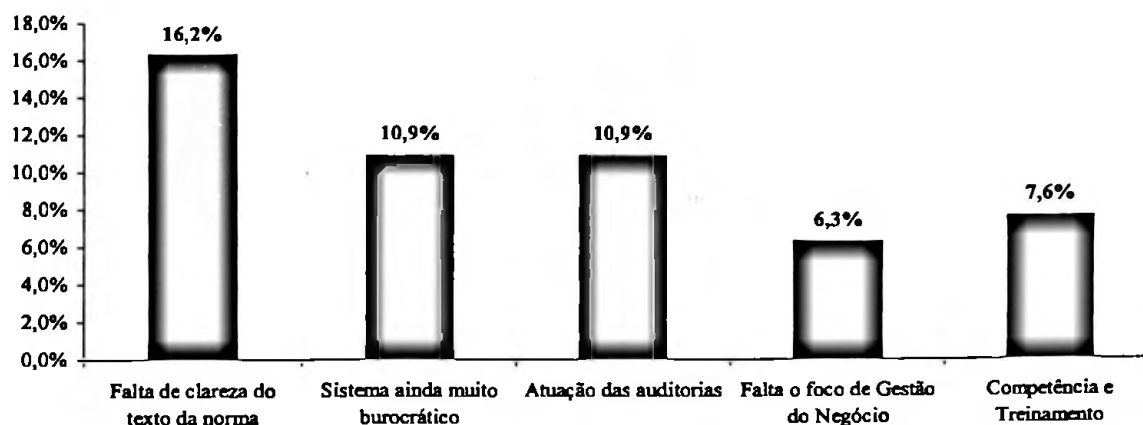


Gráfico 10 - Deficiência ou fragilidades mais citadas como ainda existentes

Foram apresentadas e discutidas as respostas oferecidas pelas pessoas, que através de algumas questões, foram instadas a mostrar sua visão do processo de mudança a que foram submetidos os SGQ em suas organizações. São as percepções e julgamentos destas pessoas.

São percepções e julgamentos como estes que influenciam fortemente o dia a dia das organizações, em cujo ambiente, chefes e integrantes de suas equipes, pessoal de produção e pessoal de escritório, veteranos e *trainees*, assim como a diretoria e os funcionários de forma geral, relacionam-se, fazem avaliações mútuas e comportam-se constantemente influenciados pela percepção. (MAXIMIANO, 2000, p.255)

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fazer frente às demandas do mundo contemporâneo as organizações devem se manter competitivas, acompanhar as tendências, as inovações tecnológicas e gerenciais. Precisam estar em constante mudança organizacional.

Qualidade nos produtos e serviços pode ser diferencial estratégico ou pré-requisito competitivo. Estruturar um Sistema de Gestão da Qualidade exige um esforço de mudança nos processos, nos procedimentos, nas pessoas. Desenvolver e operar um Sistema de Gestão da Qualidade deve oferecer condições para novas mudanças como o próprio ciclo PDCA sugere.

No cerne desta dinâmica, são as pessoas que fazem parte das organizações que sofrem os desdobramentos das mudanças e que influenciam – de algum modo – os resultados desses processos.

O conteúdo de publicações existentes sobre o tema em oposição aos relatos no dia a dia no contato com estudantes e profissionais das organizações, trouxe uma inquietação, um desconforto que justificava a busca por informações, por conhecimento, pela pesquisa.

Este trabalho procurou ouvir as pessoas para construir uma compreensão sobre a visão que essas pessoas apresentam sobre seus locais de trabalho no que se refere aos SGQ, e às mudanças a estes relacionadas. De modo especial, segregando as respostas dos funcionários que não ocupam cargos gerenciais, já que não são eles, em geral, os entrevistados das revistas ou apresentadores de trabalhos em congressos.

Por fim, constatou-se que não há grande diferença nas manifestações de gerentes e não-gerentes, e que as mudanças vem sendo observadas pela maioria das pessoas nas organizações como fato presente e não apenas uma acomodação para atender requisitos de certificação.

Os funcionários entrevistados confirmam, em boa parte, o que já havia sido publicado sobre o assunto, embora até então sob as declarações dos gerentes e consultores.

Há limitações, entretanto, a respeito das conclusões que se possa chegar a partir deste trabalho, pois o tipo de amostragem utilizada pode introduzir algum viés, já que praticamente a metade dos entrevistados foi auto-selecionada.

A coleta de dados privilegiou – deliberadamente - a abrangência em detrimento da profundidade, o que pode fazer com que outras importantes “percepções” não tenham ficado evidentes. O tratamento estatístico aplicado sobre os dados também se baseia apenas nas freqüências das respostas sem lançar mão de outros possíveis recursos para uma análise mais aprofundada.

Outras limitações da pesquisa podem estar relacionadas à dificuldade na obtenção de dados de forma mais controlada.

Por outro lado, a descrição apresentada relativa aos aspectos mais importantes da mudança, às dificuldades no processo de implementação e ou certificação e aos itens apontados como deficiências ou fragilidades ainda existentes nas normas, descortinam outras possibilidades.

A comparação dos SGQ certificados conforme ISO 9001:2000 e outros modelos de Gestão da Qualidade pode ser um estudo relevante, especialmente no momento em que se aproxima nova revisão das normas da série ISO 9000 como previsto e com a crescente tendência de integração com outras normas como ISO 14000 (Gestão Ambiental) e SA8000 (Responsabilidade Social) entre outras.

Espera-se haver aqui uma contribuição aos administradores e às organizações para corrigir eventuais distorções e potencializar os benefícios – para toda a sociedade - que podem ser advindos desta importante mudança organizacional do início do século 21.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT – **Comitê Brasileiro da Qualidade CB 25** – disponível em <<http://www.abntcb25.com.br/normas.html>> Acesso em 05 de Janeiro de 2005.

_____, **NORMA NBR ISO 9001 - Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.** ABNT - Rio de Janeiro, 1995.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G., **A gestão estratégica de pessoas**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50

ALVES, Nelson A., **Manual de Gestão da Qualidade**, Campinas: Emopi, 1999.

ARNOLD, Kenneth L., **O Guia Gerencial para a ISO 9000**, Rio de Janeiro: Campus, 1994

BANAS QUALIDADE, **Valeu a pena obter o certificado ISO?** São Paulo: nº BQ 073/08 Julho de 1998 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>>. Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005.

BANAS QUALIDADE, **Está valendo a pena ter um certificado?** São Paulo: nº BQ 085/08 Julho de 1999 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>>. Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria E., MARINHO, Augusto C. R., SANTOS, Anderson D, **Organizações como Processos**. In: _____, **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 13-28

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria E., et al., **Qualidade**. In: _____, **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 138-359

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: criando a vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.

BATTISTUZZO, Flávio, **ISO 9000: uma reflexão atual**. Revista BANAS QUALIDADE nº BQ 100/10. São Paulo: Epse, Outubro de 2000 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>> Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005

CASADO, Tânia, **A motivação e o trabalho**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002a. p. 247-258

_____. **O papel da comunicação interpessoal**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002b. p. 271-282

CAMARGO JR., Benedito Décio S., **Metrologia como ferramenta para qualidade em Sistemas certificados conforme ISO 9000**. In **Gestão e Desenvolvimento**, vol.4 n.2, Bragança Paulista: Universidade São Francisco, Propep-Edusf, 1999.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de, **ISO 9000: no ambiente da qualidade total**, 3. ed., Rio de Janeiro: Imagem, 1994

CERQUEIRA NETO, Edgar P. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERTO, Samuel C., **Administração Moderna**, 9.ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2003

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**, 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S., **Métodos de Pesquisa em Administração**, 7.ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A., **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços**, São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Paulo A. M., **Como preparar a empresa para a ISO 9001:2000**. São Paulo: Germinal-Epse, 2003

D'ANGELO, Flavio, **Padrões Normativos para Sistemas da Qualidade**. In: AMATO NETO, João (org.), **Manufatura Classe Mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 177-204

DEMO, Pedro, **Introdução à Metodologia da Ciência**, 2.ed., São Paulo: Atlas, 1987

DESTAQUE, Pesquisa e Marketing, **A transição para a ISO 9001:2000 no Brasil**, Revista FALANDO DE QUALIDADE nº BQ 137/12. São Paulo: Epse, Outubro de 2003 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>> Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005

DESTAQUE, Pesquisa e Marketing, **Um panorama da certificação no Brasil**, Revista FALANDO DE QUALIDADE nº BQ 139/12. São Paulo: Epse, Dezembro de 2003 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>> Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216

FABRO Jr., Hélio, **Ser ou não ser ISO 9000** - Revista FALANDO DE QUALIDADE nº BQ 137/12. São Paulo: Epse, Outubro de 2003 disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br>> Acesso (restrito) em 06 de Janeiro de 2005

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total: Aplicações nas Empresas**, 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994 v. IV

FISCHER, André L., **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34

FISCHER, Rosa M., **Mudança e transformação organizacional**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, Maria T. L., **A gestão de competência e a estratégia organizacional**, in _____ (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002. p-61-61

GAITHER, Norman, FRAIZER, Greg, **Administração da Produção e Operações**, 8.ed., São Paulo, Pioneira Thonsom Learning, 2002.

GARVIN, David A., **Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HARRINGTON, H. James, **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

HEIZER, Jay, RENDER, Barry, **Administração de Operações: Bens e Serviços**, 5.ed., Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa, CALDAS, Miguel P., **Resistência à mudança: uma revisão crítica**, in RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, Fundação Getúlio Vargas: Abr./Jun. 2001

HUTCHINS, Greg. **ISO 9000: Um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da Qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – TC-176 Comitê Técnico da ISO para Gestão e Garantia da Qualidade - **Quality management principles**, disponível em <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/iso9000index.html>> Acesso em 07 de Janeiro de 2005.

JURAN, Joseph M., GRZYNA, Frank M. **Juran Controle da Qualidade Handbook**, Conceitos, Política e Filosofia da Qualidade, 4.ed. São Paulo: Makron-McGraw Hill, 1991

JURAN, Joseph M., **Juran planejando para a qualidade**, 3. Ed. , São Paulo: Pioneira, 1995.

KANHOLM, Jack, **ISO 9000 Explicada: lista de verificação com 65 requisitos e Guia de conformidade**, São Paulo: Pioneira, 1995.

LAKATOS, Eva M. E MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 4.ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2001

LACOMBE, Francisco. **Administração - Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI, Ana Cristina, ARELLANO, Eliete Bernal, **Liderança, poder e comportamento organizacional**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002a. p. 259-269

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho**, in FLEURY, Maria T. L. (coord.), **As Pessoas na Organização**, São Paulo: Gente, 2002b. p.295-306

MANN, Nancy R. **Deming. As Chaves da Excelência**. São Paulo: Makron-McGraw Hill, 1992.

MARANHÃO, Mauriti, **ISO série 9000: Manual de implementação**, 2. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

MARINHO, Bernadete de L. e AMATO NETO, João, **Gestão da Cadeia de Fornecedores e acordos de parcerias**. In: AMATO NETO, João (org.), **Manufatura Classe Mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-48

MARINHO, Bernadete de Lourdes, SYLOS, Andrea de Lima, **Gestão da Mudança Organizacional: A Necessidade de Busca Constante de Alinhamento e Realinhamento Estratégico**, in IV SEMEAD, Outubro de 1999,

MARTINS, Gilberto de A. (coord.), **Manual para formatação e edição de dissertações e teses**, São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Comissão de Pós-Graduação, 2004. disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/pos/index.htm>> Acesso em 06 de Janeiro de 2005.

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**, 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing** - Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**, 2.ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Carlos H. P. et al., **ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Roberto L. **Qualidade Total: rompendo as barreiras entre teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORET, Paulo A., **ISO 9000... e depois? Guia para avaliação de fornecedores**, Rio de Janeiro: Imagem, 1996

OLAVE, Maria E. L., e AMATO NETO, João. **Inovação Tecnológica em PMEs do setor das telecomunicações: principais obstáculos.** In: AMATO NETO, João (org.), **Manufatura Classe Mundial: conceitos, estratégias e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 96-112

OLIVEIRA, Marcos A. e SHIBUYA, Marcelo K., **ISO 9000: Guia de implantação – Guia de auditorias da Qualidade,** São Paulo: Atlas, 1995

OLIVEIRA, Sidney T., **Ferramentas para aprimoramento da Qualidade,** 2. Ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, Edson P., **Controle de Qualidade: Uma abordagem abrangente,** São Paulo, Atlas, 1990.

PIRES, Silvio R. I., **Gestão da Cadeia de Suprimentos e suas implicações no Planejamento e Controle da Produção.** In: AMATO NETO, João (org.), **Manufatura Classe Mundial: conceitos, estratégias e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 207-230

PUCCI, Cesar D., PACHECO, Claudio. **Desmistificando a Norma ISO 9000.** Revista PS - Produtos e Serviços n. 221 - Banas, 1993.

QSP – Centro para a Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina - **Pesquisa sobre as certificações ISO 9001 e ISO 14001 no mundo.** (Setembro/2004) disponível em <http://www.qsp.org.br/frame.php?p=ultimas93.htm> Acesso em 07 de Outubro de 2004

REA, Louis M., PARKER, Richard A., **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução,** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

REIS, Luis Filipe S. D. e MAÑAS, Antonio Vico, **ISO 9000: um caminho para a qualidade total,** São Paulo: Erica, 1994

RITZMAN, Larry P., KRAJEWSKI, Lee J., **Administração da Produção e Operações,** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração: Mudanças e Perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2000.

ROZENFELD, Henrique, **Desenvolvimento de Produtos na Manufatura Integrada por Computador (CIM)**. In: AMATO NETO, João (org.), **Manufatura Classe Mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 70-93

SALOMON, Délcio Vieira, **Como fazer uma Monografia**, 11.ed., São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SCHOLTES, Peter R., **Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SEVERINO, Antonio J., **Metodologia do trabalho científico**, 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 1996

SILVA, Yula R. S., e MANHA, Raquel Machado, **Globalização**. In: BALLESTERO-ALVAREZ, Maria E. (coord), **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001. p.30-78

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, William J., **Administração das Operações de Produção**, 6.ed., Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TOLEDO, José C., **Qualidade Industrial: Conceitos, Sistemas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOWSEND, Patrick L. GEBHARDT, Joan. **Qualidade em ação: lições de liderança, participação e avaliação**. São Paulo: Makron Books, 1993.