



**Mudança Organizacional:  
Certificação ISO22000 – Um Compromisso em Melhoria numa PME**

**PATRÍCIA ALEXANDRA DAMIÃO SOARES**

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre  
em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, Abril de 2017

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Ney Matos, pela dedicação, competência e disponibilidade que teve para me apoiar na elaboração da minha dissertação.

Agradeço à empresa participativa nesta investigação, o Fumeiro de Arganil®, pela sua disponibilidade e confiança.

À minha família e aos meus amigos pelo apoio incondicional!

Muito obrigada a todos!

## **Siglas**

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes;

DGV – Direção-Geral de Alimentação e Veterinária;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point - Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos;

IPQ – Instituto Português da Qualidade;

ISO - International Organization for Standardization;

NP EN ISO 9001:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (ISO 9001:2005), NP - Norma Portuguesa;

PME – Pequena e Média Empresa

PPRO`S – Programa Pré Requisitos Operacionais;

SGSA – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar

TQM - Total Quality Management.

## **Resumo**

As empresas deparam-se com as constantes mutações no seu envolvente, pelo seu contexto atual económico e das exigências e globalização. O impacto da economia globalizada força os países a adotar procedimentos de qualificação dos fornecedores, para garantir a qualidade dos produtos. Crescentemente as empresas são pressionadas a aderir a normas internacionais de padronização e de qualidade.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de implementação da NP EN ISO 22000: 2005, tendo como estudo de caso uma indústria alimentar detentora da marca Fumeiro de Arganil®. A abordagem metodológica foi qualitativa e a modalidade adotada para a investigação foi o estudo de caso. Foram utilizadas entrevistas com os agentes de mudança interno e externo. Para a apresentação dos resultados, foram utilizados os seguintes passos: diagnóstico, plano de mudança, implementação ou intervenção e avaliação.

Os resultados mostraram que houve definição da missão, flexibilização na hierarquia, estabelecimento de valores alinhados com a missão, elaboração de um organigrama, com a criação de novos cargos na empresa e o Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (SGSA) bem documentado, adequado e eficaz para cumprir com a política de segurança alimentar exigida.

Pode-se concluir que o processo de mudança na empresa Fumeiro de Arganil® ocorreu de forma planeada, com a elaboração de uma estratégia de gestão harmonizada com a nova situação e fortalecendo o vínculo com os colaboradores, como aconselhado em um processo de desenvolvimento organizacional, o que levou a obtenção do Certificado ISO 22000:2005.

**Palavras-Chave:** Gestão da Mudança, Cultura Organizacional, Desenvolvimento Organizacional.

## **Abstract**

Companies are faced with constant changes in their environment, due to their current economic context, demands and globalization. The impact of the globalized economy forces countries to adopt supplier qualification procedures to ensure product quality. Increasingly companies are under pressure to adopt international standardization and quality standards.

The purpose of this paper is to analyze the process of implementation of NP EN ISSO 22000:2005, having as case study a food industry holding the brand Fumeiro de Arganil®. The methodological approach was qualitative and the modality adopted for the investigation was the case study. Interviews with internal and external change agents were used. To present the results, the following steps were used: diagnosis, change plan, implementation or intervention and evaluation.

The results showed that there was a definition of the mission, flexibilization in the hierarchy, establishment of values aligned with the mission, preparation of an organigram, creation of new positions in the company and a well documented, adequate and effective Food Safety Management System, in order to meet the required food safety policy.

In conclusion, the process of change in the company Fumeiro de Arganil® occurred in a planned way, with the creation of a management strategy in harmony with the new situation and strengthening the bond with the employees, as advised in an organizational development process, which led to the attainment of the ISO 22000:2005 Certificate.

**Keywords:** Change Management, Organizational Culture, Organizational Development.

# Índice

Introdução.....	1
Cultura Organizacional .....	2
A Gestão da Mudança .....	4
Desenvolvimento Organizacional e International Organization for Standardization (ISO) .....	8
Matérias e Métodos .....	10
Estudo de Caso: Fumeiro de Arganil®.....	11
Apresentação dos Resultados .....	12
Discussão e Conclusões .....	18
Bibliografia .....	22
Anexos .....	25
Anexo 1 - Guião da entrevista	
Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	

## **Introdução**

As empresas deparam-se com as constantes mutações no seu envolvente, pelo seu contexto atual económico e das exigências e globalização do mercado. Neste sentido a realidade é de extrema adaptação e flexibilidade perante as dificuldades, definindo objetivos estratégicos e assumindo a excelência como filosofia de gestão, nos valores partilhados através da Cultura Organizacional.

Cada organização tem de se transformar em líder de mudança. Não pode gerir a mudança: Só pode estar à sua frente: Só pode produzi-la! Conseguir fazê-lo, porém, tomando a sua liderança, dependerá da forma como a organização trabalha: daquilo que faz melhor do que as outras e de como faz (Ducker, 2002, p.18).

A Cultura Organizacional é considerada uma política de relações humanas, composta por elementos que possibilitam o conhecimento, a aprendizagem, a transferência e a própria mudança cultural (Schein, 1992).

O Desenvolvimento Organizacional considera o capital humano como o seu bem mais precioso, valoriza o seu crescimento na empresa, assente em valores como o respeito, a confiança e a participação (Robbins, 2005). O sucesso desta adaptação é o resultado da capacidade que a empresa tem em elaborar uma estratégia de gestão harmonizada com a mudança, sustentada por uma questão de sobrevivência, ao adaptar a sua estrutura à linha estratégica (Mintzberg, 2003).

A Gestão de Recursos Humanos é fundamental para garantir o sucesso da implementação da Gestão da Mudança, oferecendo suporte para as outras áreas da estrutura da empresa. Cabe ao gestor de Recursos Humanos dar apoio para desenvolver a capacidade de melhoria contínua na empresa, transformar a cultura e aumentar a flexibilidade organizacional. Envolver toda a equipa através de uma análise sistemática, onde indica as razões estratégicas e motiva toda a equipa para encaminhar a reconstrução da empresa em direções acordadas (Mascarenhas, 2008). É importante conceber uma ligação entre os colaboradores e diminuir a resistência à mudança, pois o sucesso depende cada vez mais da eficácia da Gestão de Recursos Humanos (Sertek & Reis, 2002).

A International Organization for Standardization (ISO) é uma organização não-governamental, responsável pelo conjunto de normas ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000 entre outros padrões internacionais de gestão. Ao aderir à norma ISO, uma empresa passa por um processo de mudança planeada e desenvolvimento organizacional, a contar com um agente externo (consultor) e um agente interno (funcionário), como facilitadores do processo. A norma ISO 22000 foi publicada primeiramente em 2005 e é a norma internacional para sistemas de gestão da segurança de alimentos.

Através de uma metodologia qualitativa, esta investigação pretende responder à seguinte questão: Como ocorreu o processo de mudança numa empresa, com a implementação da Certificação NP EN ISO 22000: 2005 ?

Neste sentido o foco principal é analisar o processo de implementação da NP EN ISO 22000: 2005, tendo como estudo de caso uma Pequena e Média Empresa (PME) da indústria alimentar detentora da marca Fumeiro de Arganil<sup>®</sup>, sendo os objetivos secundários: investigar as suas etapas, identificar mudanças na Cultura Organizacional, verificar as resistências à mudança que surgem neste trajeto e analisar as mudanças nas políticas de Recursos Humanos.

A relevância dessa investigação decorre do facto de que as PMEs representam 99,9% do tecido empresarial português e são responsáveis por 60,9% do volume de negócios (Pordata, 2016). Nos últimos anos, o setor agro-alimentar está a reconstruir-se sob a intensa pressão da evolução dos sistemas de produção e gestão e na diferenciação e qualidade dos produtos (Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares, 2011).

Atualmente a segurança e a qualidade alimentar fazem parte da preocupação de qualquer consumidor, assim como de qualquer entidade produtora de géneros alimentícios (ISO 22000:2005) e torna-se importante a realização de um estudo sobre a implementação da Certificação NP EN ISO 22000 : 2005 numa PME do setor agro-alimentar.

## **Cultura Organizacional**

No artigo “On Studying Organizational Cultures”, Pettigrew (1979) define Cultura Organizacional como um combinado de representações ou sentimentos vivenciados por um grupo de indivíduos num determinado momento, que se encontram na mesma empresa. A concordar com o autor, Chiavenato (2004, p. 165) refere que: “A Cultura Organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos, crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expetativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

O tecido empresarial no seu quotidiano é considerado como realidade social e não apenas como realidade económica, em que cada membro da equipa tem o seu trabalho e a sua ambição, tendo por isso cada indivíduo uma cultura distinta (Karkotli, 2006). A Cultura Organizacional é um meio para direccionar as seleções individuais e coletivas do colaborador no trabalho. A empresa, neste sentido, com a decomposição dos grupos tradicionais, ergue-se



como referência de socialização em semelhança com a família e a escola. Sendo o objetivo central da gestão pela cultura acrescentar a assimilação e a união organizacional, quando o controlo e a hierarquia já não são solução. Por meio da integração é possível as organizações serem flexíveis, sem perderem a sua própria identidade, dando respostas ao meio envolvente. E ao longo do tempo a cultura da empresa pode mudar gradualmente, na medida em que surgem exigências e evoluções.

Segundo Schein (1992), o conceito de Cultura Organizacional influencia todo o envolvente da organização, desde a sua estratégia, o seu sistema de processos, bem como a sua estrutura. Para o autor existem três níveis diferenciados: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Os artefactos são o conjunto do processo e a estrutura organizacional visível, embora seja difícil de decifrar, tal como a linguagem, os padrões de comportamento, os valores publicados, a tecnologia e os produtos. Os valores estão ligados à estratégia da empresa, à sua filosofia e objetivos, validados pela divisão social do grupo ou validados pelo meio físico. Os pressupostos básicos são os sentimentos e pensamentos que definem o que os fatos significam, que explicam as ações a tomar em diversas situações e como gerir as emoções. Sendo que a gestão da cultura forma-se através dos valores e artefactos, que são os níveis mais visíveis da cultura, tornando a empresa mais flexível. Os valores devem estar ligados aos objetivos, à missão e estratégia, tendo em conta a história da empresa, os pressupostos básicos presentes, facilitando a evolução na compreensão e valorização por parte dos colaboradores do mapa esclarecedor do que é a Empresa.

O principal objetivo da cultura na empresa é distingui-la das concorrentes, através da sua identidade sentida por todos os membros intervenientes, ao fortalecer as relações, o compromisso, a sensação de pertença à entidade e ampliar a homogeneização dos comportamentos, sendo um instrumento de controlo e orientação. De acordo com Robbins (2005), a cultura forma-se através da visão da filosofia dos fundadores da empresa, na medida em que determinam os comportamentos admissíveis a ter na organização. Este acontecimento terá sucesso dependendo dos critérios de socialização a que os novos colaboradores estão sujeitos, com supervisão da direção relativa aos métodos de socialização, como pode ser observado na Figura 1, a seguir:

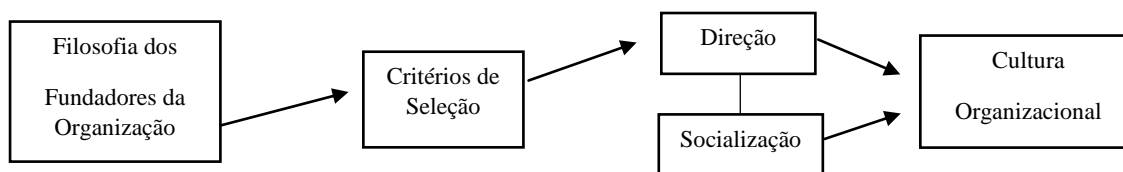


Figura 1. Como se Formam as Culturas Organizacionais.

Fonte: Robbins, 2005, p. 385

A Cultura Organizacional deve ser objeto de diagnóstico na dinâmica organizacional, para que seja exequível identificar os tipos de dilemas que a organização está a enfrentar e promover uma eficiente gestão da mudança (Fernandes, 2005).

## A Gestão da Mudança

As organizações de sucesso, isto é, as organizações continuamente criativas, não podem optar entre sistemas e estruturas formais rígidas de controlo, por um lado, e comportamentos informais frouxos que provocam aprendizagem, por outro. [...] Sejam elas grandes ou pequenas, as organizações de sucesso têm que ter ambos ao mesmo tempo. Isto, porque todas têm de lidar tanto com a mudança conhecida, fechada, como a mudança incognoscível, aberta, ao mesmo tempo (Stacey, 1994, p. 33).

Anteriormente existiam empresas com um estilo burocrático vincado, com a posse de tomada de decisão total pelos seus superiores hierárquicos, onde não admitiam a partilha de informação e opinião dos seus recursos humanos, sendo um desaproveitamento de criatividade. Nos dias de hoje vivenciamos a Sociedade do Conhecimento, onde as empresas mudam os seus hábitos, diminuem os níveis e cargos de gestão, reorganizam as suas funções, definem a sua estratégia e adaptam-se a novos instrumentos de trabalho, o que lhes exige mais qualificação e aumento da capacidade do seguimento produtivo. Por esse motivo existe a necessidade das empresas terem equipas que se dediquem exclusivamente à gestão da mudança (Anderson, 2001).

O sistema da mudança envolve um conjunto de fatores extrínsecos e intrínsecos bastante complexos relativamente a resultados imediatos. Se as causas da mudança forem intrínsecas, a mudança ocorre devido à estrutura da própria empresa não estar a ser funcional e compromete a sua sobrevivência. Se forem por motivos extrínsecos, a mudança sucede devido a alterações legislativas restritas, mudança de hábitos de consumo, bem como impactos económicos (Chiavenato, 2003).

Independentemente dos fatores que justificam a mudança, o essencial é ter noção de que a empresa está numa situação atual de insatisfação e frustração, situações necessárias para haver uma nova visão empresarial futura em busca da melhoria contínua, através de um esforço (plano e controlo), para uma realidade mais desejável (Hahari, 1991).

A mudança cria um clima de insegurança por vezes nos colaboradores, podendo considerar a mudança como uma intimação à sua posição na empresa (Fonseca, 2000). De acordo com Oliveira (2009, p. 10): “O maior problema para o gestor é traduzir a estratégia em resultado”.

Segundo Lima (2003), a mudança organizacional ocorre quando existe qualquer alteração, planeada ou não, nos elementos organizacionais como a estrutura do trabalho, a cultura e no ambiente para a sustentabilidade da empresa. É aconselhada a mudança planeada (Figura 2), sendo a mais viável em transmitir e interpretar os objetivos, tendo em conta os contextos atuais da empresa para alcançar o estado desejado (Weick 2000, p. 225).

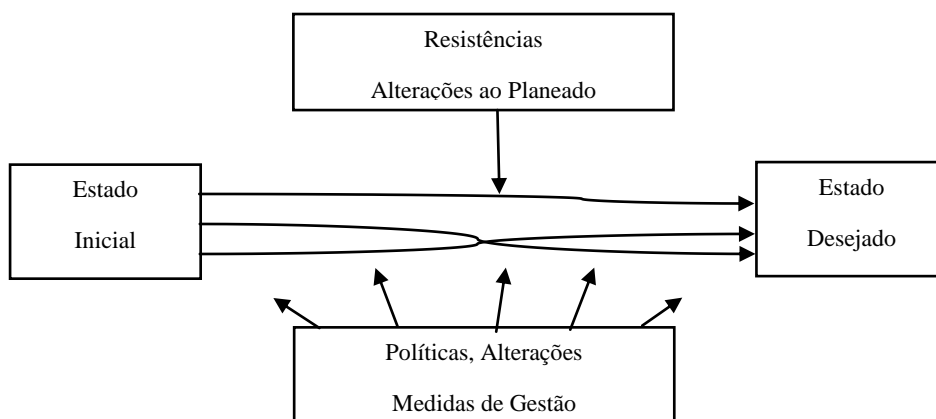


Figura 2. Mudança Planeada.

Fonte: Weick, 2000, p. 225

O ser humano é regido por hábitos e a resistência à mudança pode suceder de forma individual, no sentido dos colaboradores sentirem-se confrontados com a mudança das suas rotinas, a complexidade de novos equipamentos e a aversão ao desconhecido. E também a nível grupal, devido à ameaça dos conhecimentos técnicos (know-how) na adoção dos novos métodos de trabalho (Menezes & Gomes, 2010).

Para que a mudança ocorra de forma aceitável, é imprescindível despertar a motivação intrínseca, a partilha de comunicação e coordenação das ações, diminuir a resistência à mudança organizacional e aumentar a satisfação laboral (Weber, 2010).

Qualquer mudança que se realize não deve ser considerada como garantida, mesmo que os objetivos do plano tenham sido alcançados dentro do calendário de ações estabelecidas. A mudança deve ser encarada como um processo de melhoria contínua e sempre que necessário, devem-se reunir todos os envolvidos a reconsiderar qualquer ponto de situação a aperfeiçoar.

Neste sentido pode haver uma reestruturação da empresa, reduzindo a sua dimensão e ou o seu âmbito de atuação e decisão, tendo em análise os bens, equipamentos e o capital humano, a possibilitar alteração da natureza e conteúdo dos postos de trabalho com a rotação de funções e tarefas, sendo benéfico na “partilha de informação de que os trabalhadores dispõem acerca da atividade do trabalho” (Parente, 2008, p. 18). E pode-se considerar “os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico”, que permite a empresa ganhar vantagem competitiva permanente a longo prazo (Estêvão, 2006, p. 69).

No atual contexto, as empresas precisam tornar-se, de maneira consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja vista como uma oportunidade, e uma forma das pessoas crescerem à medida que trabalham (Handy (1992). De acordo com o autor, a mudança está relacionada com a capacidade competitiva da empresa no mercado e das exigências promovidas tanto pelas forças endógenas (internas da organização), quanto pelas forças exógenas (externas da organização).

O processo de Mudança Organizacional fundamenta-se no modelo proposto por Kurt Lewin (citado por Chiavenato, 2003) e posteriormente desenvolvido por Schein (1992). Este modelo (Figura 3) aplica-se a pessoas, grupos e organizações e envolve três fases: descongelamento, mudança e recongelamento (Chiavenato, 2003).

Na descongelamento, práticas e ideias são desaprendidas e substituídas por outras novas. Na fase da mudança, as novas ideias e práticas são aprendidas e os colaboradores passam executar suas atividades de uma nova maneira. Por fim, na recongelamento, é incorporado um novo padrão de comportamento, o que foi aprendido integra-se à prática atual (Chiavenato, 2003).

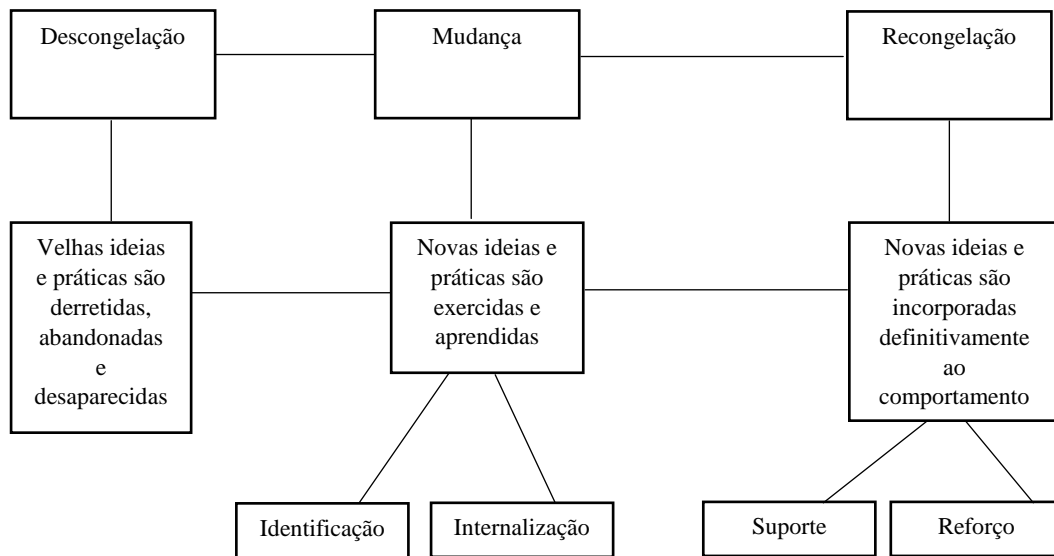


Figura 3. Processo da Mudança.  
Fonte: Chiavenato, 2003, p. 375.

O gestor de Recursos Humanos, como agente interno, tem um papel fundamental na Gestão da Mudança, colabora para renovar a organização numa realidade extremamente competitiva da economia global, apoia os gestores na comunicação aos colaboradores, ao dar informação detalhada dos passos e dos objetivos da mudança, ao encontro do Desenvolvimento Organizacional (Werther Jr. & Davis, 1983).

## **Desenvolvimento Organizacional e International Organization for Standardization (ISO)**

O Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962 e tem como origem a Teoria Comportamental, com evidência no grupo e no comportamento do colaborador, com o objetivo da mudança da filosofia e acompanhamento das empresas, com a alteração dos seus comportamentos e evolução dos seus conhecimentos (Chiavenato, 2003).

Para Beckhard (1969), o termo Desenvolvimento Organizacional define intervenções de gestão para promover uma mudança planeada. Werther Jr. e Davis (1983, p. 256) fortalecem esse conceito e

definem o Desenvolvimento Organizacional como “uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para focar a organização como um todo a fim de organizar a mudança planeada”.

O Desenvolvimento Organizacional visa mudar as pessoas, a natureza e a qualidade das suas relações laborais. A mudança da cultura da organização ocorre pelo processo de Desenvolvimento Organizacional que, por norma, é uma mudança planeada (Chiavenato, 2003).

De acordo com Bennis (1972), o Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional para as empresas, visto que possibilita mudança nas crenças, atitudes, valores e estrutura, para que as mesmas adaptem-se aos novos mercados e às novas tecnologias.

Os técnicos de gestão de Recursos Humanos dão o seu contributo às empresas no processo de mudança e têm a missão de organizar o Desenvolvimento Organizacional, tendo conhecimento do sistema humano, social e cultural da empresa, que são realidades que intervêm nas pesquisas para a realização da mudança.

O Desenvolvimento Organizacional, geralmente, usa um ou mais agentes de mudança, para estimular e coordenar o processo. Usualmente é contratado um agente externo, pois este pode agir independente, sem vínculos com os níveis hierárquicos da empresa (Werther Jr. & Davis, 1983). Assim a intervenção de terceiros ocorre através da consultadoria, que é uma excelente cooperação na reformulação e implementação de novas práticas, ao diagnosticar problemas e implementar soluções para os mesmos.

Na perspetiva de Caetano e Velada (2007) o processo do Desenvolvimento Organizacional engloba quatro fases, que são as seguintes:

1. Diagnóstico - sendo o momento em que se realiza uma análise da situação real em que a organização se encontra, tendo em conta as pessoas e os grupos que fazem parte da mesma.
2. Plano da Mudança - onde são estabelecidos os objetivos e definidos os procedimentos a aplicar, podendo alterar os valores, conhecimentos e comportamentos dos colaboradores.
3. Implementação ou Intervenção - quando se aplica os procedimentos necessários, baseados na estrutura da empresa.
4. Avaliação - esta fase permite avaliar o comportamento dos colaboradores, pois contém “planos de análise que permitam comparar o comportamento antes e depois dos intervenientes.” (Caetano e Velada, 2007, p. 22).

O impacto da economia globalizada forçou os países a adotar procedimentos de qualificação dos fornecedores, para garantir a qualidade dos produtos. Nesse sentido, foi criada, em 1947, a International

Organization for Standardization (ISO), organização internacional privada e sem fins lucrativos, com sede em Genebra (Maximiano, 2004).

Na perspetiva da ISO 9000 (2000, p. 12), “a qualidade é grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas”. A capacidade de mobilizar e organizar os meios e recursos necessários à realização de produtos e/ou serviços que satisfaçam as exigências, necessidades e expectativas (requisitos) dos seus clientes é a base do sucesso de qualquer organização (Soares & Pinto, 2011).

Diversos são os perigos relacionados à segurança alimentar, e estes podem ocorrer em qualquer etapa da cadeia alimentar, o que obriga a existência de um controlo adequado ao longo da mesma (NP EN 22000: 2005). Da cadeia alimentar participam os produtores de alimentos para animais e produtores, os fabricantes de géneros alimentícios e os operadores e subcontratados encarregues do transporte e da armazenagem, até ao retalho e postos de venda (em conjunto com as organizações interrelacionadas, tais como os fabricantes de equipamento, de material de embalagem, de agentes de limpeza, de aditivos e de ingredientes) (NP EN 22000: 2005).

Existem momentos em que as organizações encontram-se de tal forma com exigências externas ou internas que necessitam de processos de Desenvolvimento Organizacional urgentes, tais como processos de certificação com normas internacionais, que lhes são pedidos por um fornecedor ou cliente.

E a Gestão da Qualidade é um compromisso contínuo que as empresas devem ter como princípio aliado ao Desenvolvimento Organizacional: “A qualidade é um conceito abstrato e significa coisas diferentes para diferentes pessoas. Ela depende dos desejos de cada pessoa, dando ênfase à satisfação das necessidades e carências do consumidor” (Lai, 2003, p. 19).

Apesar dos processos de certificação serem bastante dispendiosos para algumas organizações e extremamente burocráticos, como refere Seddon (1998), a normalização ISO confere às organizações eficiência económica e operacional, na medida em que contribuem para a motivação da implementação da Total Quality Management (TQM). (Fonseca, 2002).

A Total Quality Management é uma filosofia de controlo baseada na qualidade a ser atingida por todas as fases de produção, que contribui para a melhoria do produto ou serviço final (Juran, 1992) e tem bastante influência na criação de uma cultura de qualidade na empresa (Moller, 1999).

## **Materiais e Métodos**

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho foi qualitativa, pois envolveu pormenores descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, procurando investigar fenómenos em contextos naturais (Bogdan & Biklen, 1994).

A modalidade adotada para a investigação foi, de acordo com a tipologia proposta por Merriam (1998), o estudo de caso. Casos podem ser indivíduos, grupos, programas, organizações, culturas, regiões, Estados, incidentes críticos, fases na vida de uma pessoa, ou seja, qualquer evento que possa ser definido como um sistema delimitado, específico, único (Patton, 2002).

A fortalecer a definição de Patton (2002), autores como Goode e Hatt (1969), Creswell (1994), Gerring (2004) e Yin (2010), concordam que uma característica comum é a delimitação bem definida, seja um contexto, um indivíduo, uma unidade, um programa ou um processo social. O caso em estudo desta investigação foi a implementação do programa de Certificação ISO 22000: 2005 numa Pequena e Média Empresa (PME) da indústria alimentar, detentora da marca Fumeiro de Arganil®, como será denominada no decorrer do trabalho, ou seja, um fenómeno limitado.

Para a recolha dos dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada. A entrevista semi estruturada é uma entrevista em profundidade que “visa obter do entrevistado o que ele considera os aspetos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo” (Richardson, 1999, p. 208). Nesse tipo de entrevista, convida-se o respondente a falar livremente sobre determinados assuntos e o entrevistador interfere quando é necessária uma maior profundidade no tema ou para mudar o assunto.

A realização da investigação em campo decorreu no mês de outubro de 2016, sendo feitas quatro visitas à empresa para conhecer o local e para a realização das entrevistas. Foram entrevistados os dois agentes de mudança, a agente externa foi a consultora Engenheira Sónia Pinho e o agente interno o Engenheiro Nuno Mendes, responsável pela Equipa de Segurança Alimentar da empresa. Os dois entrevistados preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo 1) e concordaram com o uso dos seus nomes. A escolha desses sujeitos foi intencional, pois ambos foram agentes de mudança e atuaram em todas as fases do processo de certificação, o que atendeu aos critérios de relevância focados no objetivo da investigação. Foram realizadas duas entrevistas com cada um dos agentes e a duração média de cada entrevista foi de 40 minutos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento de ambos.

No decorrer das entrevistas individuais, o diálogo foi alicerçado no objetivo da investigação, o que evitou a fuga da temática. Após apresentações iniciais, solicitou-se aos entrevistados a “falar



livremente e oferecer a sua interpretação dos acontecimentos” (Devine, 1995, p. 138) sobre a implementação do programa de Certificação ISO 22000: 2005 no Fumeiro de Arganil®. As perguntas estruturadas encontram-se no Guião da entrevista (Anexo 2).

Para a apresentação dos resultados, foram utilizados os passos propostos por Caetano e Velada (2007), a saber: diagnóstico, plano de mudança, implementação ou intervenção e avaliação.

De acordo com Stake (2012, p. 149), “a forma como o caso e o investigador interagem é única e não necessariamente reproduzível para outros casos e investigadores”. O estudo de caso objetiva alcançar o profundo entendimento acerca de uma situação e os construtos nela envolvidos (Merriam, 1998), assim, é importante enfatizar que o mesmo apresenta um caráter peculiar (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1977), portanto, os resultados obtidos na empresa Fumeiro de Arganil ® não devem ser generalizados para outros contextos.

É importante enfatizar que o “estudo de caso é uma descrição intensiva em uma unidade ou sistema singular” (Merriam, 1998, p. 29).

## **Estudo de Caso: Fumeiro de Arganil®**

A empresa caracterizada para este estudo é uma indústria alimentar, uma Pequena e Média Empresa (PME) do concelho de Arganil, detentora da marca Fumeiro de Arganil® que surgiu em 1983 com a sua atividade num pequeno talho.

Devido à excelência da carne rapidamente tornou-se um talho de referência na zona e a procura dos seus produtos foi aumentando, motivando a necessidade de aumentar a produção e, conseqüentemente o espaço e as condições para o seu fabrico.

No ano de 1987 a empresa dedicou-se exclusivamente ao fabrico de enchidos tradicionais, com a marca de um dos produtos que mais longe tem levado o nome deste concelho da Beira Serra.

Houve a necessidade do aumento gradual das instalações que contam hoje em dia, com 1000 m<sup>2</sup> de área coberta e com 29 colaboradores. Em Abril de 2006 foi considerada pela revista *Proteste* como a “Melhor Farinheira do Teste e Escolha Acertada” a nível nacional.

A qualidade é uma das maiores preocupações, sendo um dos princípios o rigor na escolha da matéria-prima para os produtos. É uma empresa preparada para novos desafios do mercado, com capacidade de resposta às grandes superfícies nacionais e está à confiança de milhares de consumidores de Norte a Sul do país nas grandes superfícies como Grupo Jerónimo Martins, Sonae, Auchan, Dia, Makro, Recheio.

Desde 1998 que o Fumeiro de Arganil® é fornecedor do Clube de Produtores Continente, com produtos nacionais com elevados padrões de qualidade e segurança, sendo este projeto de desenvolvimento pela entidade certificadora, a SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, que conjuga a riqueza dos produtos genuínos aos milhões de consumidores. Em 2016, o Fumeiro de Arganil® foi reconhecido com o certificado de OURO, na área da Charcutaria.

Com o objetivo de melhorar continuamente, a empresa dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado de acordo com a norma NP EN ISO 22000: 2005 pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

## **O processo de implementação da norma NP EN ISO 22000 : 2005**

O Fumeiro de Arganil® conta com a Engenheira Sónia Pinho, agente externa de mudança, consultora e formadora da empresa VS Consultadoria Alimentar a prestar-lhe serviço e apoio nos processos de melhoria contínua há diversos anos, bem como o responsável interno do Departamento de Qualidade, o Engenheiro Nuno Mendes. Ambos estão continuamente em cooperação com o responsável do Departamento Administrativo, o Sr. José Fernandes que lhes fornece toda a informação e documentação necessária a nível de Gestão de Recursos Humanos, entre outras áreas.

A empresa realizou um processo de Desenvolvimento Organizacional este ano, com a implementação da norma NP EN ISO 22000: 2005 (aplicável a todas as empresas direta ou indiretamente envolvidas na cadeia alimentar), com base no Hazard Analysis and Critical Control Point - Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP), exigido pelos clientes.

O HACCP é um sistema que tem como base uma metodologia precaucional, com o objetivo de poder impedir possíveis riscos através da eliminação de perigos, tornando os alimentos seguros. Como referiu a Engenheira Sónia Pinho, “o seu principal objetivo é harmonizar a nível global, os requisitos de gestão da segurança alimentar pelos operadores da cadeia alimentar”. Destina-se particularmente à aplicação por parte das organizações que procuram um sistema de gestão da segurança alimentar focalizado, coerente e integrado de acordo com o solicitado pela legislação. Requer que a organização, através do seu sistema de gestão da segurança alimentar, vá ao encontro de todos os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, relacionados com a segurança alimentar.

Para a primeira fase, a Engenheira Sónia solicitou criar um Diagnóstico para saber qual a situação atual da empresa, analisando a Cultura Organizacional, sendo um fator muito influente na preparação

desta certificação. Ficou-se com a informação de que a empresa tinha necessidade de redefinir os valores e a sua missão, para alcançar uma visão mais estratégica. Os valores estão ligados à estratégia da empresa, à sua filosofia e objetivos, validados pela divisão social do grupo ou validados pelo meio físico (Schein, 1992).

A empresa tinha anteriormente uma disposição hierárquica verticalizada e partilhava pouca informação interna. A missão da empresa ficou assim definida: “A satisfação dos clientes é o valor central que orienta todas as atividades desenvolvidas pelo Fumeiro de Arganil® (Engenheira Sónia).

Redefiniu-se também a estrutura, antes verticalizada e centralizada, da seguinte forma:

- Flexibilidade na distribuição de tarefas;
- Capacidade na resposta ao cliente;
- Flexibilidade no horário de trabalho;
- Cumprimentos das exigências legais;
- Implementação e melhoria contínua de um Sistema de Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 22000: 2005.

Os valores ficaram estabelecidos:

- Manter a qualidade e tradição (100% Fumeiro a Lenha);
- Manter stocks disponíveis.
- Ofertar preços competitivos;
- Cumprir com os prazos estabelecidos.

E o organigrama anterior também teve de ser alterado (Figura 4), devido a ter sido diagnosticada a necessidade de alterar a caracterização de algumas funções, para melhorar o empenho do trabalho operacional, tais como a função de Comercial, Técnico de Expedição, Responsável de Compras e Responsável da Equipa de Segurança Alimentar. Este acontecimento justifica-se principalmente porque as funções de Comercial estavam centralizadas no Técnico Administrativo, o Sr. José Fernandes e mais tarde abriu-se uma vaga para um Técnico Comercial.

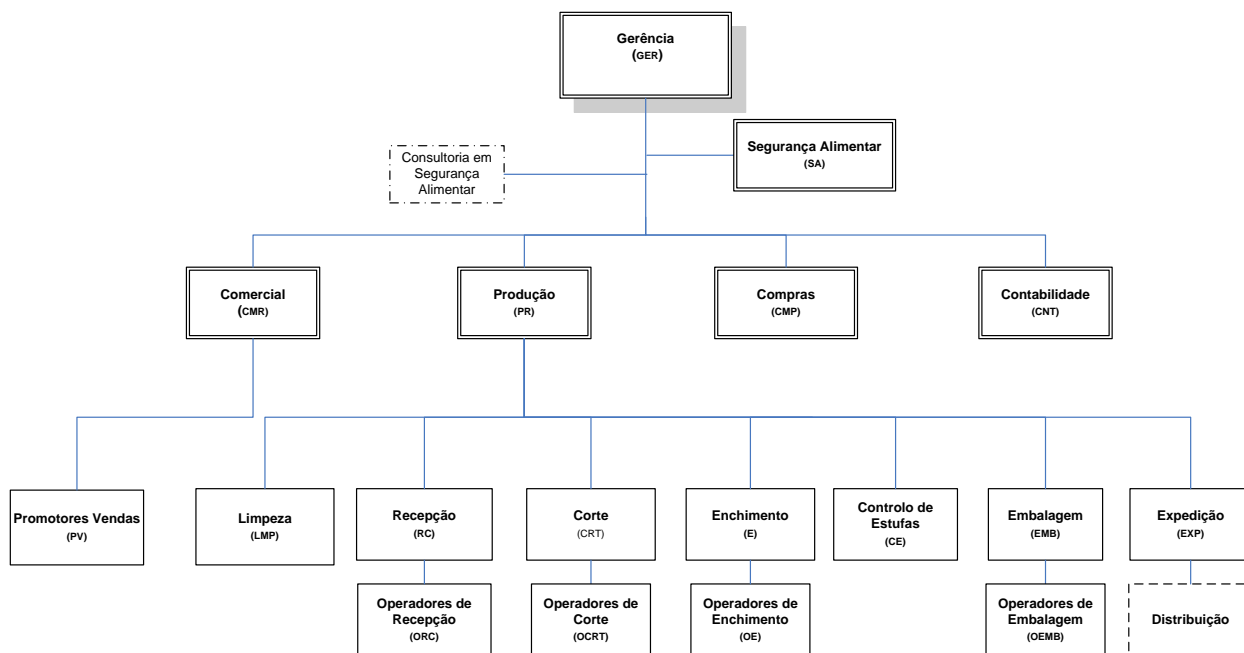


Figura 4. Organograma Atual.

Ainda na sequência da primeira fase do Diagnóstico, o agente de mudança interno, Responsável da Equipa de Segurança Alimentar, o Engenheiro Nuno Mendes elaborou um Manual de Acolhimento, com o objetivo de integrar da melhor forma os colaboradores com a descrição da cultura da empresa, especificando a Política de Segurança Alimentar e dando apoio à Gestão de Recursos Humanos, com informações úteis (formulário e documentos necessários, horário de trabalho, ausências justificadas e injustificadas, férias, vencimentos, licença de maternidade e paternidade, subsídios, formação e vestuário).

Referente ao desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi também criado um Plano de Trabalho, com a metodologia definida para a realização de ações de formação e integração de novos colaboradores.

Anualmente são determinados planos de formação, definidos numa reunião anual ou sempre que se detetem necessidades, podendo ser internas ou recorrendo neste caso à empresa VS Consultadoria Alimentar. Estas reuniões são perpetuamente acompanhadas com uma ficha de preenchimento de satisfação da formação, do registo de presenças, bem como a ata.

Na segunda fase, o Plano de Mudança, é primeiramente comunicado a nível interno aos colaboradores de forma apelativa os objetivos da mudança e da adaptação para a nova norma e quais os procedimentos e alterações futuras em alguns aspetos:

- Matérias-primas e novos produtos;

- Programa de higiene no trabalho;
- Sistemas e equipamentos de produção;
- Sistemas de embalagem, armazenamento e distribuição;
- Nível de qualificação do pessoal e/ou distribuição de responsabilidades e de autoridades;
- Requisitos estatutários e regulamentares;
- Conhecimento relativo a perigos para a segurança alimentar e a medidas de controlo;
- Requisitos de cliente, do sector e outros, que a empresa cumpre;
- Inquéritos relevantes de partes externas interessadas;
- Outras situações que tenham impacto na segurança alimentar.

É esquematizada a metodologia da comunicação com os fornecedores (Anexo 8), através da deteção de necessidade de compras e selecionar os fornecedores (com seleção inicial ou pesquisa de mercado). Deve-se destacar que uma empresa certificada, como refere o Engenheiro Nuno Mendes, apenas poderá comprar a outras empresas também certificadas, neste caso, fornecedores com a mesma certificação implementada do Sistema HACCP. As encomendas aos fornecedores são realizadas através do Software Primavera ou por email, onde são indicados o local e unidades de produto nas faturas, com o devido controlo e prazos de entregas. Quando são rececionadas, as encomendas devem ser imediatamente analisadas na quantidade e qualidade, pois a avaliação dos fornecedores é um Pré-requisito no Sistema de Segurança Alimentar. Assim como é delineada a comunicação com os clientes e consumidores onde existe contacto com situações de análises de pedidos onde são estabelecidas as tabelas de preço, bem como as análises de stock existente e o tratamento de reclamações, definindo as melhores ações a tomar.

As comunicações externas com as autoridades estatutárias e regulamentares com impacto no Sistema de Segurança Alimentar são obrigatórias, por exemplo: a consulta mensal através do site do Instituto Português da Qualidade (IPQ) para adquirir a nova norma; a receção da legislação nacional através da Associação dos Industriais de Carnes (APIC) relevante para a atividade; as comunicações para a Direção Geral de Alimentação e Veterinária (DGV) com o relatório anual dos serviços de segurança e higiene do trabalho.

Na terceira fase, a Implementação da NP EN ISO 22000: 2005, a empresa já detém todas as pessoas envolvidas com o conhecimento e as competências exigidas para serem realizadas as auditorias obrigatórias. É exigido nesta fase a realização de uma ata para ser entregue à empresa auditora externa (APCER), para fins de avaliação. Alguns dos pontos nesta Ata, são os seguintes:

- A Situação Geral do Sistema de Segurança Alimentar – que descreve a implementação da norma e a verificação de toda a documentação existente que decorreu das ações de melhoria contínua, antes da avaliação;
- As Revisões Anteriores do Sistema – que foram efetuadas nos anos anteriores e devem ser comparadas;
- Código de Boas Práticas – é um documento que foi elaborado no sentido de orientar todos os colaboradores no cumprimento das normas de higiene consideradas essenciais para os processos desenvolvidos na empresa;
- Acompanhamento dos Objetivos – assegurar a rastreabilidade de todos os produtos, focalizar a equipa na qualidade, aumentar o volume de vendas em relação ao ano anterior e manutenção da certificação;
- Controlo de Boas Práticas de Processo – os valores apresentados são bons, na medida em que são cumpridas as boas práticas de fabrico ao longo do processo;
- Fardamento – os colaboradores apresentam o seu fardamento diariamente higienizado e em perfeito estado de conservação. É realizado o controlo dos equipamentos fornecidos, o que permite o registo da data de entrega do equipamento ao colaborador, a sua assinatura e o responsável pela sua entrega;
- Plano de Análises – foram feitas análises ao longo do ano processo, obtendo resultados satisfatórios;
- Gestão de Recursos Humanos – destacou-se o Plano de Formação que foi aprovado em Janeiro de 2016 que incluiu as formações ministradas pela empresa VS Consultadoria Alimentar (Higiene e Segurança Alimentar – 4 horas, Técnicas de Comercialização de Carnes e Seus Produtos – 7 horas e Higiene e Segurança no Trabalho – 25 horas);
- Avaliação dos Fornecedores e Clientes – de uma forma geral obteve-se uma boa pontuação, com a classificação de Muito Bom.

Na quarta fase, a Avaliação foi realizada nas instalações da sede da empresa durante dois dias pela auditora externa, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), que através de um relatório descritivo do desempenho da empresa neste projeto destacou que o Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (SGSA) está bem documentado e mostra-se adequado e eficaz para cumprir com a política de segurança alimentar exigida, alcançando assim os objetivos e requisitos para a norma. A avaliação do estudo HACCP, comprovado em auditoria, descreve as instalações, os

equipamentos e recursos humanos da empresa como extremamente adequados para desempenhar as suas atividades com:

- Identificação das etapas dos processos e das medidas de controlo;
- Seleção e avaliação das medidas de controlo;
- Adequados Pré-requisitos Operacionais (PPRO), seguindo o plano;
- Equipa experiente;
- Investimento na formação dos colaboradores;
- Dedicção e colaboração demonstrada na participação por todos os elementos participantes na auditoria.

Como verificado em cima, foram observadas as quatro fases propostas por Caetano e Velada (2007) com total apoio da direção da empresa.

## **Discussão e Conclusões**

Segundo Peters (1989) as empresas de topo não acreditam em excelência, mas sim em melhoria contínua, o que procura o Fumeiro de Arganil®.

Com a busca pela certificação, a empresa precisou implementar uma mudança planeada, que modificou comportamentos humanos nos padrões laborais, nos valores e nos recursos à tecnologia em respostas a situações de risco (Wood, 2000).

O nosso primeiro objetivo secundário foi identificar as mudanças na cultura organizacional. Para Schein (1992), há três níveis diferenciados: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos.

Em relação aos artefactos foram observadas mudanças nas instalações, com aplicação de um novo software de uma máquina da produção do embalamento, para melhor conservação do produto. As fardas foram adaptadas no sentido tanto da prática e de segurança, com novas luvas adequadas às exigências de segurança.

Foram estabelecidos valores alinhados com a evolução dos produtos, mantendo a qualidade e tradição; manter os stocks disponíveis; ofertar preços competitivos e cumprir com os prazos instituídos, mais focada nas necessidades do cliente, como apontado por Mello (2009) aquando a ocorrência da mudança.

Posso afirmar que temos uma equipa em permanente evolução e mudança, partilhamos dos mesmos valores, primando pela qualidade, mantendo a tradição de sempre dos produtos que produzimos, é essa a nossa filosofia. Nesta implementação da ISO tive cuidado no acompanhamento da reestruturação dos valores da empresa, pois esta só funciona com equilíbrio interno, sujeita a constantes adaptações (Engenheiro Nuno Mendes).

Quanto aos pressupostos básicos, a empresa era anteriormente um pouco “fechada” na questão de troca de informações, com uma mentalidade mais burocrática e mecanicista. Nesse sentido foi redefinida a estrutura com base na destreza na distribuição de tarefas; mais capacidade na resposta ao cliente; flexibilidade no horário de trabalho; maior cumprimento das exigências legais e na melhoria contínua de um Sistema de Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 22000: 2005.

O segundo objetivo secundário foi verificar as resistências à mudança que surgiram neste trajeto:

Conforme o Engenheiro Nuno Mendes, “houve um trabalho intenso no combate à luta da resistência à mudança, pelo qual foi um êxito. Êxito que justificou-se através da transparência nas trocas de informação deste projeto, dos seus objetivos e interesses oficiais para todos na empresa”. Foi feito o envolvimento de toda a equipa através de uma análise sistemática, foram explicadas as razões estratégicas e buscou-se motiva toda a equipa para encaminhar a reestruturação da empresa. (Mascarenhas, 2008).

Desde o início que comuniquei a importância da ISO devido às mudanças de mercado aos novos parâmetros de gestão. Tenho consciência de que o êxito do processo deveu-se a todo o empenho dos colaboradores, tendo apenas ocorrido dois episódios de resistência à mudança com dois colaboradores. Essas duas situações estão ligadas às dúvidas constantes e complexas que os colaboradores tinham em relação à ISO, mas também tem a ver com a sua personalidade (Engenheiro Nuno Mendes).

Foi importante a criação de um vínculo entre os colaboradores, para diminuir a resistência à mudança (Sertek & Reis, 2002).

Tentei contornar estes acontecimentos de forma mais natural possível, com reuniões grupais e individuais para ter conhecer detalhadamente o porquê de se sentirem contrariados, sendo eles pessoas indispensáveis para esta mudança. Nestas reuniões conseguiram “desabafar” o que sentiam em relação à implementação da ISO e os receios que tinham relativos ao seu desempenho laboral. Contando que informaram-me de que sentiam que a certificação seria uma “perda de tempo”, que iria atrapalhar totalmente o seu desempenho e que sentiam uma certa pressão psicológica por parte da APCER, enquanto estávamos a ser avaliados. Foi neste momento que realmente teve de ser



ativada com urgência a gestão à mudança, ao reforçar a indicação das melhorias que a certificação implicaria para todos os envolvidos (Engenheiro Nuno Mendes).

Para alterar essa resistência, foi necessário que o agente de mudança interno, conduzisse esses funcionários para a aceitação dos “novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização”, a fim de ocorrer a descongelação (Chiavenato, 2003, p. 375).

E a mudança só ocorre quando as pessoas evoluem, pelo que tive de me esforçar para lhes transformar a sua mentalidade. Esclareci que a certificação deveria ser encarada, especificamente para estes dois colaboradores, como uma “prova” da sua capacidade para cumprir um novo desafio, onde foram descritas as tarefas individuais na direção estratégica para a alteração de cariz cultural e tecnológica, mais direcionada na qualidade percebida pelo cliente. Foi indicada a nova forma de realização do trabalho, os novos recursos a utilizar com as novas exigências e práticas de segurança alimentar com padrões mais distintos. Atribuindo desta forma novas responsabilidades, o que tornou mais desafiante o trabalho, com maiores níveis de supervisão (Engenheiro Nuno Mendes).

Nessa fase iniciou-se propriamente a mudança, pois novas ideias e práticas foram aceitas e aprendidas. (Chiavenato, 2003).

O terceiro objetivo secundário foi analisar as mudanças nas políticas de Recursos Humanos: Estas mudanças visíveis também impuseram a modificação do organigrama da empresa, para melhorar o empenho operacional, devido principalmente às funções da área comercial estarem anteriormente centralizadas no Técnico Administrativo, o Sr. José Fernandes que mais tarde abriu-se uma vaga para um Técnico Comercial.

Segundo Oliveira (2009), o Manual de Acolhimento deve conter o objetivo do manual, o plano das atividades, as informações úteis ao colaborador e a análise da empresa. Neste sentido foi criado o Manual de Acolhimento do Fumeiro de Arganil® pelo Responsável da Equipa de Segurança Alimentar, o Engenheiro Nuno Mendes com o objetivo de incluir da melhor forma os novos colaboradores com a exposição da cultura da empresa, especificando a Política de Segurança Alimentar, bem como informações úteis (formulário e documentos necessários, horário de trabalho, ausências justificadas e injustificadas, férias, vencimentos, licença de maternidade e paternidade, subsídios, formação e vestuário). E foi também criado um Plano de Trabalho com a metodologia definida para a realização de ações de formação e integração de novos colaboradores. Anualmente são determinados planos de formação, definidos numa reunião anual ou sempre que se detetem necessidades, podendo ser internas ou recorrendo neste caso à empresa VS Consultadoria Alimentar, como o agente externo da mudança.

Esta nossa nova realidade de trabalho ficou alterada, temos uma nova tecnologia que levou a modificações no processo de controlo da qualidade de produção, adequando o espaço físico aos perfis mais indicados de recursos humanos a certas funções. O que beneficiou a quantidade, a excelência dos nossos produtos, com a máxima segurança e as relações interpessoais com mais coordenação (Engenheiro Nuno Mendes).

Como em tudo na vida e nas organizações não é exceção, a recompensa é sem dúvida um fator intrínseco motivador num sistema de mudança. O Engenheiro Nuno Mendes estabeleceu aos colaboradores um incentivo, com o consentimento da gerência, através da determinação de objetivos na equipa. Sendo que todos foram valorizados por parte da empresa, o que contribuiu para as mudanças desejadas de forma construtiva.

Esta mudança também foi positiva a nível pessoal, na medida em que também os colaboradores mudaram com a aquisição de novos conhecimentos e ficaram mais aptos para novas certificações futuras. E a comunicação na empresa sofreu melhorias pois, toda a informação pertinente para a produção e comercialização ficou disponível ao longo do processo, assegurando a inexistência de falhas.

Resumindo, a confiança neste processo foi fundamental e:

Os colaboradores, que são também meus colegas e parceiros do dia-a-dia, depositaram em mim total confiança, o que facilitou todo o processo da implementação da certificação. E agradeço a todos de uma forma geral o seu contributo para conduzirmos esta mudança, que foi a minha melhor motivação, constatar os resultados merecidos pelo esforço que tivemos. Sendo sempre bem-vindas as receções de propostas de melhorias, contribuindo para a participação de todos para o desafio da melhoria contínua de novos mercados e do nosso ambiente de trabalho (Engenheiro Nuno Mendes).

Em relação à questão da investigação, pode-se concluir que o processo de mudança na empresa Fumeiro de Arganil® ocorreu de forma planeada, com a elaboração de uma estratégia de gestão harmonizada com a nova situação e fortalecendo o vínculo com os colaboradores, como aconselhado num processo de desenvolvimento organizacional.

O êxito do processo de mudança foi comprovado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), através de relatório descritivo com destaque para o Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (SGSA), ressaltando que o mesmo além de bem documentado, mostra-se adequado e eficaz para cumprir com a política de segurança alimentar exigida, alcançando assim os objetivos e requisitos para obtenção do Certificado ISO 22000:2005.

## Bibliografia

- Anderson, D.; Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969). *Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Bogdan, R. C.; Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Codex, Portugal: Porto Editora.
- Bruyne, P. de; Herman, J.; Schoutheete, M. de. (1977). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais – Os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Caetano, A., & R. Velada (2007). O problema da transferência na formação profissional, em Caetano, A. (coord.), *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Organização*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Devine, F. (1995). Quantitative Methods. In Marsh, D.; Stoker, G. (eds). *Theory and Methods in Political Science*, GB: St. Martin's Press, p. 137-153.
- Ducker, P., Senge, M. (2002). *Strategies for Change Leaders in On Leading Change. A Leader to Leader Guide*, Frances Hesselbein e Rob Johnston, Editors, Jossey Bass.
- Estêvão, C. V. (2006). *Formação, gestão, trabalho e cidadania: contributos para uma sociologia crítica da formação*, Educação & Sociedade, 77.
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (2011). *Políticas de Competitividade para o Setor Agro-Alimentar*.
- Fernandes, E.A.N. (2005). *Gestão da Mudança Organizacional*. V. 6. Guarda: Edição da Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.

- Fonseca, J. A. (2000.) *Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte
- Fonseca, L. (2002). *Qualidade e Competitividade*, Notícias APCER, Nº 3, Dezembro, 2-3.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, v. 98, n. 2, p. 341-354.
- Goode, W. J.; Hatt, P. K. (1969). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional.
- Handy, C. (1992). *A era da irracionalidade – ou a gestão do futuro*. Portugal. Editora Cetop.
- Harari, O. (1991). The essence of leadership. *Management Review*, New York, 80.
- Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1992). *Controle da qualidade-handbook*. 4 ed. vol. III. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill.
- Karkotli, G. (2006). *Responsabilidade Social Empresarial*. Petrópolis: Vozes.
- Lai, Kee-Hung (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance, *International Journal of Production Economics*, 84 (1).
- Lima, S. M. V.; Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning
- Maximiano, A.C. A. (2004). *Introdução á Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Mello, C. H. P. et al. (2009) *ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: Atlas.
- Menezes, I. G. & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 1
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Moller, C. (1999). *O lado humano da qualidade*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- NP EN ISO 9000 (2000). *Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário*. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 22000 (2005). *Sistemas de gestão da segurança alimentar*. Instituto Português da Qualidade.

Oliveira, M. A. (2009). *Em Busca de Excelência Empresarial*, 2ª Edição, Editora Atlas: São Paulo

Parente, C. (2008). *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afontamento.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage.

Pordata (2016), Base de dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+d+o+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>. Consultado em 17 de abril de 2017.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press

Peters, T. (1989). *Prosperando no Caos*. São Paulo: Harbra.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4.

Richardson, R.J. e colaboradores. (1999). *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall

Seddon, J. (1998). Contre ISO 9000, *ISO 9000 Info*, N° 4, 11-14

Sertek, P. & Reis, D. R. (2002). Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *Revista Inteligência Empresarial*, 12. Disponível em: [www.ief.org.br/artigos/desafio.pt](http://www.ief.org.br/artigos/desafio.pt) (Acedido a 8/10/2016)

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Soares, I. e Pinto, A. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. 1ª Edição. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

Stacey, R. (1994) *A Gestão do Caos. Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível*, Publicações D. Quixote.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

Tavares, M. (2014) *Desenvolvimento Organizacional – Gerir as Organizações em Tempo de Mudança*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Weber, S. S. (2010), Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty, *Journal of Business Research*.

Weick, K. E. (2000) *Emergent change as a universal in organizations*. In. M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. MA: Harvard Business School Press: Boston

Werther Jr., W.B.; Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Wood, Thomas Jr. (2000) *Mudança Organizacional*, 2ª Edição. Editora Atlas: São Paulo.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

# ANEXOS