

ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA

**ABORDAGENS MOTIVACIONAIS EM EMPRESAS
CERTIFICADAS PELA ISO 9000: UM ESTUDO MULTICASO.**



02941285



Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Professora Olga Regina Cardoso, Dra.

FLORIANÓPOLIS

1998

ALEXANDRE JOSÉ DE OLIVEIRA

**ABORDAGENS MOTIVACIONAIS EM EMPRESAS
CERTIFICADAS PELA ISO 9000: UM ESTUDO MULTICASO.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau,

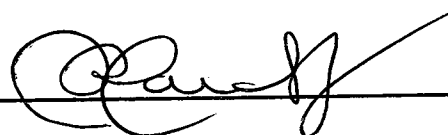
Mestre em Engenharia de Produção.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

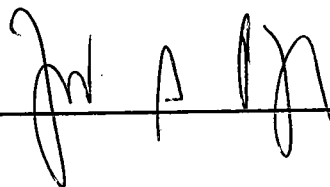
Universidade Federal de Santa Catarina.

Comissão formada pelos professores:

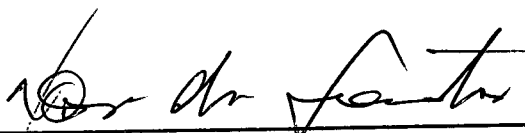
Olga Regina Cardoso, Dra. – Orientadora



Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.



Neri dos Santos, Dr.



Florianópolis, 30 de setembro de 1998.

Vozes da Seca

Luiz Gonzaga e Zé Dantas

*Seu dotô os nordestino tem muita gratidão
pelo auxílio dos sulistas nessa seca do sertão
mas dotô uma esmola a um home que é são
ou lhe mata de vergonha ou vicia o cidadão
[o grifo é do autor deste trabalho]*

É por isso que pedimos proteção a vosmicê
home por nós escolhido para as rédeas do poder
pois dotô dos vinte estado temos oito sem chover
veja bem quase a metade do Brasil tá sem comer

Dê serviço a nosso povo, encha os rios de barragem
dê comida a preço bom, não se esqueça da açudagem
livre assim nós da esmola que no fim dessa estiagem
lhe pagamo inté os juros sem gastar nossa coragem

Se o dotô fizer assim salva o povo do sertão
se um dia a chuva vim que riqueza pra nação
nunca mais nós pensa em seca vai dar tudo nesse chão
como vê nosso destino mecê tem nas vossas mão

Ano, 1958. Seu dotô é o Presidente Juscelino.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Maria Uchôa Ribeiro Oliveira e José Oliveira, a quem agradeço não só a vida mas principalmente o amor que a mim dedicaram. Para a minha Mãe de quem herdei especialmente a humildade, sinceridade, crença e amor incondicional às pessoas que nos amam. Para o meu Pai de quem herdei especialmente a disposição e vontade de vencer e o ensinamento de que só pelo trabalho se pode construir uma vida digna.

Dedico e o compartilho com Agostinha, mais que esposa, companheira dos últimos 6 anos e de todos os outros que a mim restarem. Por estarmos sempre unidos compartilhando sonhos, angustias e realizações, a minha companheira perfeita. Que este trabalho represente mais uma etapa da nossa missão e não se restrinja apenas a como está. Que nos venham outros.

AGRADECIMENTOS

Em especial agradeço o carinho, dedicação, atenção e orientação que recebi da Professora Olga Regina Cardoso, desde os primeiros contatos, ainda como seu aluno de uma especialização em Fortaleza no ano de 1993. A sua retidão para comigo, em todos os momentos, até mesmo nos mais difíceis, me faz lhe ser eternamente grato.

Aos professores Sérgio José Barbosa Elias e Claumir Rocha que depositaram confiança em minha pessoa ao indicarem-me para participar desse programa.

Aos professores(as) A. C. Bornia, F. A. P. Fialho, E. P. Paladini, J. Kliemann Neto, Nerí dos Santos, Olga R. Cardoso, Zuleica M. Patrício, do Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção e J. C. Zanelli, do Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina que possibilitaram um alargamento e aprofundamento aos meus conhecimentos.

Aos informantes das empresas pesquisadas. Sem a contribuição dos mesmos este trabalho não seria possível.

As amizades estabelecidas a partir de salas de aula e/ou em conversas em outros locais com Cantalícia Elaine Ibarra Dobes, Darci Schnorrenberger, Ernesto Vahl Neto, Ivete Inês Pastro, Míriam Inês P. de Rolt, Sérgio Murilo Petri, Sônia Maria Pereira, Laudinéia de S. Santos, Laura Dionísia, Maria de Lourdes da S. L. Basto e Vânia Liônço, dentre outras, que enriqueceram o nosso tempo com conversas agradáveis e nos proporcionaram sentir um pouco menos a saudade.

Ao meu irmão José Oliveira Junior e aos amigos de outrora David de Medeiros Leite, Francisco Andrade Silva Filho e Wagner Soares pessoas muito importantes para mim.

E por fim, não por último mas também em especial, à toda sociedade brasileira que por meio de seus tributos contribuem para a manutenção da Universidade Federal de Santa Catarina e que proporcionaram-me um berço de saber.

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1- INTRODUÇÃO	11
1.1 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	12
2 – JUSTIFICATIVAS	14
2.1 – JUSTIFICATIVAS PESSOAIS	15
2.2 - JUSTIFICATIVA POR PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	16
3 – OBJETIVOS	17
3.1 – OBJETIVO GERAL	17
3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4 - DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	19
5 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
5.1 – GESTÃO PELA QUALIDADE: UMA NECESSIDADE	20
5.1.1 – HISTÓRICO DA QUALIDADE	21
5.2 – ISO 9000: UM CONJUNTO DE NORMAS INDISPENSÁVEIS PARA A QUALIDADE	25
5.2.1 – HISTÓRICO DA ISO 9000	26
5.2.2 – O QUE É ISO 9000	30
5.2.2.1 – COMPOSIÇÃO ESTRUTURAL DA ISO 9000	31
5.2.3 – POR QUE ADOTAR A série ISO 9000	34
5.2.4 - BENEFÍCIOS E/OU VANTAGENS EM SE ADOTAR A ISO 9000	36
5.2.5 – ANÁLISE DE ALGUNS REQUISITOS DA ISO 9000	38
5.2.5.1 – Requisitos do sistema da qualidade (Item 4)	38
5.2.5.1.1 – Responsabilidade da Administração (Item 4.1)	38
5.2.5.1.1.1 – Política da qualidade (Item 4.1.1)	39
5.2.5.1.1.2 – Organização (Item 4.1.2)	41
5.2.5.1.1.2.1 – Responsabilidade e autoridade (Item 4.1.2.1)	41
5.2.5.1.1.2.2 – Recursos (Item 4.1.2.2)	43
5.2.5.1.1.2.3 – Representante da Administração (Item 4.1.2.3)	44
5.2.5.1.1.3 – Análise crítica pela Administração (Item 4.1.3)	46
5.2.5.1.2 – Sistema da qualidade (Item 4.2)	48
5.2.5.1.2.1 – Generalidades (Item 4.2.1)	48
5.2.5.1.3 – Treinamento (Item 4.18)	51
5.2.6 – OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ISO 9000	54
5.2.6.1 – TENDÊNCIAS	55
5.2.6.2 – DEFICIÊNCIAS	55
5.2.6.3 - UTILIZAÇÃO DA ISO 9000 DE FORMA ADEQUADA	56
5.2.6.4 - AS NORMAS ISO 9000 PODEM BUROCRATIZAR A ORGANIZAÇÃO DE FORMA INEFICIENTE?	58
5.2.6.5 – REFLEXÕES SOBRE A ISO 9000	59
5.3 – POR QUE ASSOCIAR MOTIVAÇÃO A PROGRAMAS DA QUALIDADE?	59
5.3.1 – A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL	60

5.3.2 – ALGUNS FATORES RELACIONADOS COM A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	64
5.3.2.1 – COERÊNCIA	64
5.3.2.2 – MÉRITO DO <i>FEEDBACK</i> NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	65
5.3.2.3 – INCENTIVOS EXTRÍNSECOS PODEM SER CONSIDERADOS MOTIVADORES?	69
5.3.2.4 – A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA OU VERDADEIRA MOTIVAÇÃO?	72
6 – MÉTODO DO ESTUDO	76
6.1 – ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO	76
6.2 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA	78
6.3 – HIPÓTESES DO ESTUDO	80
6.4 – MÉTODO DE COLETA DAS INFORMAÇÕES	80
6.4.1 – QUESTÕES FUNDAMENTAIS	81
6.4.2 – DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	82
6.5 – DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO	83
7 – APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	85
7.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	85
7.2 – A EMPRESA “A”	86
7.2.1 - O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO	86
7.2.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO	88
7.2.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS	89
7.2.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS	90
7.2.5 – A PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000	91
7.3 - A EMPRESA “B”	92
7.3.1 - O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO	92
7.3.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO	93
7.3.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS	94
7.3.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS	94
7.3.5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000	94
7.4 – A EMPRESA “C”	95
7.4.1 – O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO	95
7.4.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO	96
7.4.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS	98
7.4.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS	98
7.4.5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000	99
7.5 – A EMPRESA “D”	100
7.5.1 – O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO	100
7.5.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO	102
7.5.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS	103
7.5.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS	104
7.5.5 – A PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000	105
8 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	106
9 – ANÁLISE DAS HIPÓTESES	108
10 – CONCLUSÃO	110
10.1 – CONTRIBUIÇÃO	111
10.2 - RELEVÂNCIA	112
10.3 – VIABILIDADE	112

11 – BIBLIOGRAFIA	114
11.1 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
11.2 – BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	118

RESUMO

O presente estudo tem por tema a Motivação para a Qualidade, buscando perceber por meio de um estudo multicaso quais as ações promovidas por empresas certificadas pelas normas ISO série 9000 para facilitar a motivação de seus colaboradores. A escolha do tema ocorre por se acreditar na importância da utilização de tais normas e por perceber-se que a motivação é fundamental para facilitar essa adoção. O estudo foi realizado junto a quatro empresas brasileiras, sendo duas na região Nordeste e duas na região Sul.

Buscaram-se informações, sob a forma de entrevista semi-estruturada, forma esta que possibilitou aos informantes dissertar sobre o tema proposto. O resultado final confirma algumas hipóteses que são descritas na teoria, e que o estudo multicaso verifica na prática. A análise do levantamento qualitativo também possibilita indicações relativas ao desenvolvimento de Recursos Humanos, para trabalhos futuros em empresas que desejem qualidade dentro do sistema proposto pela ISO 9000.

ABSTRACT

The present study has as a theme Motivation for Quality, seeking to perceive, through a multi-case study, what actions are carried out by companies certified by the norms of ISO series 9000 to create more motivation among their collaborators. This theme was chosen due to a belief in the importance of utilizing such norms and a perception that motivation for their adoption is fundamental. This study involved four Brazilian firms, two in the Northeast and two in the South.

The information was gathered through semi-structured interviews, enabling those interviewed to talk freely about the theme. The final result confirms some of the theories which the multi-case study reveals in practice. The analysis of the qualitative survey also points to the possibility of further development of Human Resources, for future projects in firms that desire quality within the system proposed by ISO 9000.

1- INTRODUÇÃO

Um dos objetivos do ser humano é o da busca por melhorias e atendimento de suas satisfações, e esta busca é facilitada quando o indivíduo se une a outros, formando organizações. As organizações empresariais constituem-se nesta tradução, da busca humana pela melhoria. Acredita-se que alguns percalços existentes nestas formas de organizações ocorrem devido à complexidade que todo processo de transformação envolve, mas esses percalços são relativos ao próprio processo de transformação e organização.

A Engenharia de Produção tem, dentre o seu escopo, a busca pela melhoria das atividades de organizações de produção, por meio da melhor adequação dos recursos disponíveis e utilizados por essas organizações. A adequada utilização de recursos precisa ser também o norteador de organizações empresariais, pois o mercado não se dispõe a adquirir produtos¹ que não lhe sejam amplamente satisfatórios. Inclusive, com relação a preço e, ainda de forma incipiente, observa-se também a tendência da preocupação com o equilíbrio dos sistemas ambientais (Capra, 1988, 1997). Infere-se que essas práticas refletidas nas organizações empresariais, na sua essência, são humanas.

À luz destes objetivos, a Engenharia de Produção posiciona-se como facilitadora no desenvolvimento do processo de conhecimento em organizações empresariais e, como não poderia deixar de ser, confirma ou refuta em suas teorias as posições adotadas.

A proposta deste trabalho é de utilizar os conhecimentos de alguns dos conceitos que estão dentro do objetivo da Engenharia de Produção e/ou, por que não dizer, próprios do ser humano.

Os conhecimentos teóricos necessários para o desenvolvimento deste estudo estabelecem-se a partir da proposição de se contribuir para o tema levantado: como organizações empresariais com certificação, série ISO 9000, desenvolvem as suas políticas de motivação de seus recursos humanos – que doravante serão referidas como pessoas ou colaboradores, por acreditar que essas denominações são mais próprias para o ser humano, que é trabalhador. Relacionam-se os conceitos

¹ Produto visto de uma forma ampla como resultado de qualquer atividade de produção (Slack *et. al.*, 1997). Seja um bem, um serviço ou um software.

referentes a ISO 9000 dentro de ambientes da Qualidade, bem como a motivação humana dentro de organização empresarial e a necessidade de se considerar esta característica humana para o melhor desempenho dessas organizações (Spitzer, 1997).

Relata-se o que as empresas pesquisadas fazem para motivar os seus colaboradores para trabalharem em sistemas da qualidade – especificamente, de acordo com as normas ISO 9000 – já que o mercado consumidor exige, cada vez mais, melhor qualidade e a garantia de que os seus direitos sejam respeitados.

1.1 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

“Deus tem sido para muitos povos e indivíduos o ponto onde o pensar pára, quando a mente toma-se muitas vezes ‘o santuário da ignorância’.”

Follet.

A qualidade, atualmente, é reconhecida como um fator decisivo para a escolha do produto por parte do consumidor. O uso de padrões duvidosos e/ou não realistas dificulta muito a compreensão do que é qualidade, ou do que o produto está oferecendo, em termos de qualidade. Portanto, a adoção de uma norma que fosse largamente aceita e passível de ser adaptada em vários países, é o que veio corresponder a essa necessidade.

As normas série ISO 9000 foram criadas para facilitar a comercialização, pela previsibilidade da qualidade dos produtos/serviços, atendendo assim à demanda existente (Roesch, 1994). Produzir com qualidade é um ponto já reconhecido como indiscutível. Mas como conseguir produzir com qualidade tendo pessoas descontentes ou mal satisfeitas trabalhando dentro da organização empresarial? Sem dúvida esta é uma tarefa das mais difíceis, pois o ser humano atua e é capaz de decidir e alterar os resultados em todas as áreas da organização empresarial. Desta forma, é extremamente necessário levar em conta, as suas idiossincrasias para facilitar a prática dessas organizações.

Se a exigência por qualidade é uma característica mundial, não sendo diferente também no Brasil, acredita-se que adotar as normas ISO 9000 é mais que

uma questão de bom senso, é também uma questão de inteligência para a sobrevivência empresarial. Como existem organizações brasileiras que já percorreram o caminho inicial e conseguiram ser certificadas, por que não estudar estas experiências e como se dá o processo de desenvolvimento das pessoas, no tocante a motivação, para atuar em ambientes que se proponham a oferecer qualidade? O propósito é o de facilitar a compreensão dessas práticas, para adoção por outras organizações empresariais brasileiras.

É dentro desta análise preliminar que se definiu o **problema** de estudo deste trabalho: Quais as práticas motivacionais exercidas por empresas brasileiras, certificadas de acordo com as normas ISO 9000? Desta forma, inseriu-se o problema, como preconiza Gil (1994), em uma questão que se acredita ser objeto de interesse do conhecimento.

O mesmo autor propõe ainda que se façam três indagações a respeito da escolha do problema, quando se trata de fazer pesquisa social. Já acompanhadas de respostas, são elas:

- Por que pesquisar? Por se perceber que o fenômeno da Qualidade como evolutivo e a ISO 9000 como necessária neste contexto, e por ser preciso ter pessoas motivadas para o pleno êxito dessas práticas empresariais.
- Qual a importância do fenômeno a ser pesquisado? Ampla. A qualidade, quando vista como filosofia, propõe a eliminação de desperdícios de todos os recursos por meio da melhoria contínua. O ser humano é a pedra fundamental deste sistema.
- Que pessoas ou grupos se beneficiarão com os seus resultados? Especificamente, empresas interessadas em certificar-se pela ISO 9000. De forma geral, a sociedade. Acredita-se que o trabalho que não busque beneficiar a sociedade não merece ser executado.

2 – JUSTIFICATIVAS

“Ó mundo tão desigual, tudo é tão desigual,... de um lado esse carnaval, de outro a fome total, ...

Paralamas do Sucesso.

Diante do atual mercado global, por isso cada vez mais competitivo, exige-se das organizações não apenas produtos, mas produtos com qualidade. Pois é principalmente por meio deste requisito que se é capaz de conquistar e manter a fidelidade do cliente em favor da organização empresarial.

A organização empresarial brasileira precisa reestruturar-se para atender ao mercado, já que as fronteiras econômicas/geográficas se estão tornando cada vez menos um empecilho. “Dizer que o mundo ficou menor e mais homogeneizado já é um clichê.” (Hutchins, 1994, p. 53). O que prevalece é a concorrência, e quem melhor se estabelece e atende ao mercado é que se mantém.

Mas apesar do mercado ser global, as pessoas que compram e consomem os produtos estão presente apenas, pelo menos por enquanto, em um local geográfico específico. Não aceitam comprar/adquirir produtos de organizações que não lhes garantam um nível pelo menos esperado de condições e/ou garantias para o produto comprado/adquirido. Portanto, para estabelecer uma relação de confiança e garantia da qualidade pela conformidade, entre a produção de um produto desde a sua concepção até após a sua venda, ou a sua garantia, era a demanda. Acredita-se que esta demanda foi atendida a partir da criação do sistema internacional de normas para a garantia e controle da qualidade ISO 9000.

Portanto, produzir e garantir com qualidade os seus produtos passa a ser condição de sobrevivência para qualquer organização empresarial que atue em um sistema de livre mercado, ou seja, com concorrência. Dado este cenário, a organização precisa mobilizar principalmente, além de outros fatores, os seus colaboradores, por ser este o principal fator capaz de lhe proporcionar os maiores retornos e/ou benefícios (Deming, 1990; Möller, 1997; Oliveira, 1994; Spitzer, 1997).

Como trabalhar e fazer com que as pessoas se desempenhem em prol dos objetivos da organização é o principal desafio interno de qualquer organização. Para isto é preciso entender o que motiva a pessoa a manifestar determinado

comportamento, e agir sobre as suas causas para mobilizar esse vasto potencial que é a pessoa trabalhadora. A motivação tem sido objeto de estudo de cientistas sociais, como também de cientistas de outras áreas, por ser de fundamental importância na obtenção de resultados melhores em nível individual e coletivo.

Apesar de muitos estudos e formulações de teses sobre motivação, o que tem sido proposto ainda não é suficiente para esgotar o problema, principalmente quando se trata qualquer teoria isoladamente (Matsuoka, 1997; Spitzer, 1997). Desta forma, o presente trabalho propõe, por meio de um estudo multicaso, mostrar o que algumas organizações empresariais brasileiras, já certificadas pelas normas ISO 9000, têm feito para conseguir a motivação dos seus colaboradores.

Acredita-se na hipótese de que o ser humano age de acordo com a sua motivação. Proporcionará os melhores resultados quando estiver motivado. É este o norte deste estudo.

2.1 – JUSTIFICATIVAS PESSOAIS

“Seu dotô me dê licença
pra minha história contar
...”

Patativa do Assaré

Como em todo trabalho que requer motivação para a sua execução, as justificativas pessoais são facilmente apresentadas. Ocorrem devido a experiências vividas profissionalmente em organizações comercial e industrial, mesmo que não certificadas ISO 9000 e sequer com programas de qualidade. O interesse foi reforçado por uma experiência acadêmica na realização de um estudo – embora incipiente – sobre motivação para a qualidade total.

O desenvolvimento desta pesquisa, pessoalmente, ainda permanece:

1. Por se acreditar que o ser humano é o bem maior de toda organização, e perceber que a esta precisa fazer algo de efetivo para satisfazê-lo em suas necessidades, e também em seus desejos.
2. Por se acreditar nas potencialidades que existem em cada pessoa, e que para que um indivíduo possa contribuir plenamente, ele precisa estar devidamente motivado para tal.

3. Por se acreditar que a organização que não é capaz de satisfazer bem os seus clientes internos não tem como atender bem aos clientes externos. A premissa aqui é: o cliente externo não pode ser o único objetivo da organização; deve-se focar o cliente interno, também.
4. Por se ter a consciência de que a organização empresarial não é uma instituição de caridade, mas que precisa ter como objetivo o desenvolvimento humano.

2.2 - JUSTIFICATIVA POR PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

"Os únicos sobreviventes serão empresas com constância de propósitos em termos de qualidade, produtividade e serviços."
Deming.

A literatura sobre o tema é farta em relatos de justificativas. Destacam-se as que marcam este estudo:

1. A percepção da ISO 9000 como tendência. Constata-se que cada empresa, após ser certificada, passa a *exigir* de seus fornecedores que estes também o façam (Roesch, 1994).
2. As normas da ISO 9000 devem ser usadas como ferramenta ou veículo de facilitação dentro do processo da Qualidade (Hutchins, 1994)
3. As normas da ISO 9000 necessitam da cooperação interdepartamental (Hutchins, 1994). Portanto, é preciso o envolvimento de todos os colaboradores, e, por conseguinte, motivação.
4. A necessidade de viabilizar um trabalho contemplando as pessoas que compõem as empresas – organizações sociais – no sentido de se ter uma sociedade mais justa (Follett *apud*, Graham, 1997).
5. A falta de motivação é a preocupação número um da administração, quando a questão são as pessoas. (Spitzer, 1997).

3 – OBJETIVOS

Para facilitar o desenvolvimento deste trabalho determinou-se, por meio do objetivo geral, os objetivos específicos que o atingiram.

3.1 – OBJETIVO GERAL

Descrever abordagens das estratégias motivacionais para os recursos humanos em empresas brasileiras certificadas pelas normas série ISO 9000.

3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar as normas ISO 9000 quanto à sua implementação e manutenção, quanto aos aspectos relacionados a recursos humanos.
2. Identificar as estratégias motivacionais relatadas por empresas, quando da implantação e manutenção das normas ISO 9000, relacionando-as aos resultados alcançados.
3. Selecionar procedimentos de coleta de informações junto a empresas, visando identificação das abordagens motivacionais.
4. Realizar pesquisa de campo para obtenção das informações que permitam análise de como se dão as formas de motivação em empresas certificadas ISO 9000.
5. Analisar as informações coletadas, no contexto das abordagens motivacionais adotadas pelas empresas, em relação às suas práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.
6. Relatar qual a importância do treinamento na obtenção da certificação ISO 9000.
7. Relacionar diretrizes de Recursos Humanos para empresas em processo de certificação ou manutenção das normas ISO 9000.
8. Descrever os resultados do estudo multicaso quanto a políticas de Recursos Humanos para implementação de normas ISO 9000.

9. Identificar se a certificação ISO 9000 oferece maior vantagem quando praticada dentro de processos da qualidade.
10. Demonstrar a importância da certificação do conjunto de normas ISO 9000 para as organizações empresariais em diferentes regiões brasileiras, Nordeste e Sul.

4 - DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Reconhece-se como necessário, apesar de se terem definido os objetivos, explicitar o que não é da alçada deste estudo.

A opção, na realização do presente estudo, é pelo método da pesquisa qualitativa. Portanto, não se fará presente a preocupação de se provar e/ou comprovar as informações relacionadas de forma quantitativa ou estatística, apesar do respeito que se tem por este método. Por isto, as informações serão levantadas e analisadas de acordo com os métodos de estudos qualitativos.

Não se questiona o valor das teorias comportamentalistas. Isto porque, de certa forma, esses conceitos aparecem quando se busca saber o que as organizações empresariais fazem para conseguir a motivação dos seus colaboradores. Contudo, acredita-se que a motivação corresponde a um valor intrínseco, ou seja, interno ao ser humano.

Limitar o delineamento e aprofundamento teórico deste trabalho não foi fácil. Buscou-se privilegiar apenas os fundamentos teóricos mais representativos para os objetivos. Os percalços foram contornados buscando-se suporte conceitual que balizassem a realidade brasileira.

As informações foram levantadas em entrevistas com gerentes. Portanto, traduzem-se como opinião e posicionamento das empresas quanto às suas práticas de motivação. A confirmação destes depoimentos não foi confrontada com a dos demais colaboradores, por tal não fazer parte dos objetivos deste trabalho.

Fez-se também a opção de não retomar as "mais clássicas" teorias motivacionais como as de Herzberg (1923-), Maslow (1908-1970), McClelland (1917-), McGregor (1906-1964), entre outros. Não por se acharem ultrapassadas ou não merecedoras de contemplação, mas, sobretudo, porque essas teorias já foram por amplamente exploradas em outros estudos. Parte-se de outros pressupostos conceituais, decorrentes da avaliação das teorias clássicas mencionadas, e que se mostram promissoras em estudos que focalizam aspectos de normalização e qualidade.

5 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Se eu enxerguei mais além,
foi por estar sobre os
ombros de gigantes.”

Isaac Newton.

Teoria, segundo os clássicos, é uma forma de se propor definições, por meio de estudo metodológico, que proporcionem conhecimento humano acerca de uma realidade. Os resultados acumulados sobre essas teorias é o que se considera como ciência.

Acredita-se que se fez dentro da bibliografia, atual e pertinente, uma revisão dos principais conceitos teóricos que se referem aos objetivos deste estudo. Contudo, sabe-se que não seria possível esgotar o assunto.

5.1 – GESTÃO PELA QUALIDADE: UMA NECESSIDADE

“Um grupo é soberano sobre
si mesmo, quando é capaz
de criar um, a partir de
vários ou muitos.”

Follett.

O *crash* das bolsas asiáticas, a partir de Setembro de 1997, tem demonstrado a volatilidade da economia especulativa e suas conseqüências em certos países. E demonstra-se cada vez mais que existe a necessidade de se ter ‘sólidas’ organizações empresariais. Notadamente a necessidade é a de organizações capazes de aprimorarem seus meios produtivos. Isso já não é tão fácil atualmente, as fronteiras econômicas estreitaram-se, a concorrência aumentou, um número cada vez maior de produtos similares pode ser encontrado oriundos das mais diversas nacionalidades com preços cada vez mais competitivos e a tudo isto se soma um consumidor cada vez mais esclarecido e com maior poder de informação (Deming, 1997).

Destas constatações surge a pergunta para a qual todos buscam conseguir a resposta. O que pode sustentar a permanência de uma empresa no mercado? A busca frenética por esta resposta tem consumido cada vez mais o tempo de dirigentes empresariais e provocado uma maior demanda por conhecimento de consultores e acadêmicos em geral. Não existe resposta que possa tornar-se

genérica. Mas existem indícios que a própria economia mostra. E esses indícios levam a acreditar que se tomará mais competitiva a empresa que souber desenvolver melhor seus sistemas voltados para a qualidade.

Como constata Hutchins (1994, p. 23), as “coisas mudaram. Agora é a década do entrincheiramento e da introspecção. O comunismo está quase morto. A prontidão militar deve evoluir para o preparo comercial. A competição comercial mundial está abrasadora. O déficit inibe as ações governamentais. O desemprego é alto e os empregos bem pagos para a qualidade são escassos.” É bem verdade que este final de século surpreende pela sua constante instabilidade, e que o que não era previsto a algumas décadas, hoje já pertence à ciência do passado.

Os grandes gurus da qualidade Deming, Juran, Ishikawa, assim como outros, foram responsáveis pela melhoria da qualidade das empresas e dos produtos japoneses, já a partir da década de 50. E a isso se deve o grande salto competitivo atribuído à aquele ‘pequeno/grande’ país asiático na economia mundial – mesmo apesar dos fatos atuais, quedas das bolsas.

Devido a estes fatores e à distância econômica e tecnológica que separa o Brasil das grandes nações economicamente desenvolvidas, é imperioso buscar prementemente atender a necessidade do mercado, que é a de melhor qualidade.

É indubitável a necessidade de haver maior qualidade. E esta só pode ser plenamente atingida por organizações em que todos os seus ‘sistemas’ estejam preparados da melhor maneira possível.

5.1.1 – HISTÓRICO DA QUALIDADE

“As necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história.”

Juran.

Em Paladini (1994) encontram-se constatações de que a qualidade era uma preocupação já desde a antiguidade. Esta se apresentava de diversas formas, desde a construção das pirâmides, passando pela literatura grega, as construções romanas, os cálculos matemáticos fundamentais, a preocupação com os mapas geográficos, até a estruturação do calendário, todas estas são mostras das mais

variadas formas de se perseguir a qualidade. Estas preocupações e soluções sempre eram desenvolvidas para uma maior facilitação das questões voltadas para a vida real. Pode-se dizer, inclusive, que é neste período que surgiu a preocupação em se atingir a qualidade.

Em seguida, o mesmo autor destaca o período da idade média como sendo aquele em que surgiram os “primeiros operadores de Controle de Qualidade,” (p. 33), o surgimento de Associações de Artesãos e a fixação por essas associações de padrões, inclusive no que se referia às condições de trabalho. Regulamentaram-se também nesta fase detalhes da manufatura.

No século XIX, pequenos grupos de trabalhadores eram responsáveis pela produção de produtos ‘inteiros’, e desta forma eram eles próprios os responsáveis pelo controle da qualidade do que faziam, sendo inspecionados somente pelo próprio consumidor.

O sistema Taylor de “administração científica” ou “gerenciamento científico” marcou a divisão da forma de produção, do sistema artesanal para o sistema industrial. Surgiu assim, entre o final do século XIX e início do século XX, o moderno conceito de fábrica e, a partir daí, a divisão do trabalho entre a produção e a inspeção. Esta fase foi decisiva para todo o desenvolvimento da produtividade desde então (Juran, 1990; Drucker, 1996).

Mas para Juran (1990), a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente, o que pode ser explicado pela diferença da ênfase que era atribuída ao trabalho, que então passou a ser a de produção em massa e inspeção feita por terceiros, mesmo dentro do próprio processo produtivo. Era a época do controle de qualidade baseado no supervisor.

O início do século XX experimentou a explosão do surgimento de produtos novos e em quantidades nunca vistas – que permanece até hoje. Isto provocou uma reestruturação nas ‘fábricas’ para atender à grande complexidade de produtos, o que resultou em um maior número de trabalhadores reportando-se a um mesmo supervisor, que se responsabilizava pela produção (Matsuoka, 1997). Esta época caracterizou-se pela qualidade baseada na inspeção.

Juran (1990, p. 4) lembra que, para estabelecer um maior equilíbrio entre a produção e a qualidade, os próprios gerentes de fábrica estabeleceram uma nova estratégia: a do departamento de inspeção, aonde se concentraram os vários

inspetores departamentais. Esta distinção foi marcada pela “oposição amarga dos supervisores de produção.” O mesmo autor destaca ainda que a fábrica do *Bell System*, em seu auge, chegou a empregar “quarenta mil pessoas, das quais cinco mil e duzentas estavam no departamento de inspeção.” Era o controle de qualidade sob os olhares da inspeção rigorosa.

Com a Segunda Guerra Mundial, a indústria americana voltou-se para a produção em massa de produtos militares. Muitas indústrias mudaram o foco dos produtos civis para os militares, o que ocasionou uma escassez de produtos civis. Com o aumento do poder de compra e uma correspondente escassez de produtos civis, essas indústrias passaram a produzir com a prioridade voltada para o cumprimento dos prazos, e negligenciaram ainda mais a qualidade. Para Juran (1990), é característica dos períodos de escassez diminuir-se a preocupação com a qualidade.

Não obstante, começou-se a desenvolver os primeiros métodos de controle estatísticos desde o ano de 1924 na *Western Electric's Bell Telephone Laboratories*, que desenvolveram inclusive “os modelos básicos e os modelos gerais de inspeção por amostragem.” (Paladini, 1994, p. 34).

Para Juran (1990), assim como para Paladini (1994), tais métodos ressurgiram durante a Segunda Guerra Mundial como resultado de um esforço para melhorar a produção de materiais bélicos. Muitas das pesquisas para desenvolvimento de métodos de controle de qualidade surgiram nessa época. Devido a esta necessidade, o *War Production Board* patrocinou muitos cursos que enfatizavam os métodos de controle estatísticos da qualidade (CEQ). Muitas das pessoas que freqüentaram esses cursos tomaram-se entusiastas e constituíram a Sociedade Americana para o Controle da Qualidade (ASQC).

Passaram-se os anos da Segunda Guerra, e a política de produção de bens e serviços americana continuou voltada para a produção em massa em detrimento da qualidade. Foi quando começaram a surgir resultados no Japão dos trabalhos de Deming, Juran e Ishikawa, a partir de 1955.

Para Paladini (1994, p. 36), deu-se no Japão um fato que não era percebido pelo resto do mundo. “Na realidade, os japoneses introduziram a noção de qualidade de vida – isto é, colocaram a qualidade como uma questão eminentemente cultural,

relacionada ao dia-a-dia da população.” Os resultados desta decisão são amplamente conhecidos.

Já em junho de 1966, Juran, em uma conferência da Organização Européia para o Controle de Qualidade em Estocolmo, afirmava o seguinte: “Os japoneses direcionam-se à liderança mundial em qualidade, e conseguirão obtê-la nas próximas duas décadas porque ninguém mais o faz no mesmo ritmo.” (Juran, 1990, p. 9). Apesar da eminente ameaça, o mundo não se deu conta e os japoneses passaram a liderar a qualidade mundial com seus sistemas baseados na ação de pessoas em todo o processo, e não apenas no seu final, por inspeção.

Foram os japoneses que primeiro implementaram, efetivamente, o controle da qualidade em todo o processo e isso lhes deu uma enorme vantagem e uma nova perspectiva em relação aos conceitos da qualidade. Eles souberam aproveitar os ensinamentos que receberam dos eméritos americanos, e por si próprios desenvolveram e aperfeiçoaram o sistema. Sem dúvida que após a inclusão do ‘modo japonês de administrar’ o ‘mundo da qualidade’ mudou, e felizmente para melhor.

Com o controle da qualidade estendido a todo o processo implicava em que todas as pessoas na organização precisavam ser envolvidas, desde marketing, compras, projeto, produção, engenharia, vendas, dentre outros; enfim a qualidade precisava estar presente em todas as atividades da organização. Para isto todos precisavam, além de ser envolvidos, estar dispostos a colaborar.

Paladini (1994) destaca, dentre os desenvolvimentos atuais e as tendências futuras, maior garantia da qualidade desde o projeto do produto; estruturação de auditorias; utilização de ferramentas como *Computer Assistance Design* (CAD), *Computer Manufacture Assistance* (CAM), *Computer Integrated Manufacturing* (CIM); relacionamento profissional entre a empresa e seus fornecedores, inclusive enfatizando mais o processo produtivo do fornecedor e considerando tal processo como extensão do próprio processo da empresa; e o desenvolvimento de normalizações internacionais, notadamente a ISO 9000, como facilitadora para as empresas nacionais perante o mercado internacional.

O mesmo autor destaca ainda que é crescente a pressão do consumidor por maior qualidade e que apesar do atraso brasileiro frente a outras nações desenvolvidas, no quadro atual e futuro pode-se considerar que “o Brasil se ajusta

com perfeição ao perfil mundial,[...]" (p. 40). Neste ponto vê-se, mais uma vez, que o norte deste trabalho está coerente inclusive com o que pregam autores conceituados da qualidade.

5.2 – ISO 9000: UM CONJUNTO DE NORMAS INDISPENSÁVEIS PARA A QUALIDADE

"Aprender mais sobre esse processo, o processo de controle, segundo entendemos, é aquilo de que o mundo mais precisa hoje."
Follett.

A adoção do conjunto de normas ISO 9000 em qualquer empresa é condição desejável a um bom sistema da qualidade. Estas normas proporcionam ao cliente a condição da garantia da qualidade pela conformidade. À empresa, a norma garante algo tangível ao seu processo da qualidade – a certificação. A empresa poderá usar a certificação, de acordo com Umeda (1996), como 'passaporte' para acessar clientes que a exigem, e ainda permitir um bom agregado de marketing já que a empresa pode utilizar o logotipo do registro em documentos afins. E ainda, segundo o mesmo autor, pode proporcionar um clima interno de orgulho entre os que trabalham na organização. Pois, quando o processo é legítimo, todos os que trabalham se sentem orgulhosos por terem sido participantes da elaboração, e portanto merecedores de uma avaliação positiva em nível independente, internacional e isenta, representando para todos que o resultado dos seus trabalhos é voltado para a qualidade.

Observa-se, também, que a relação entre empresa e os colaboradores melhora a partir da adoção das normas ISO 9000, pois, segundo Ferreira (1996, p. 3), o "seu aspecto mais interessante, contudo, é o estabelecimento de uma relação muito clara entre o desenvolvimento empresarial e o desenvolvimento social." Ou seja, a norma permite – ou, por que não dizer, estimula – que haja uma maior interdependência entre o desenvolvimento da empresa, dos colaboradores e da própria sociedade como um todo.

5.2.1 – HISTÓRICO DA ISO 9000

Vê-se que as normas para a qualidade, por meio do controle do processo, possuem suas raízes em normas militares (Hutchins, 1994), que surgiram por uma necessidade deste segmento de mercado.

Arnold (1994) afirma que durante a Segunda Guerra Mundial as forças aliadas, compostas por países como Estados Unidos, Inglaterra, França, entre outros, não podiam usar equipamentos comuns, como automóveis, munições, equipamentos de comunicação, entre outros, pois usavam unidades de medidas diferentes. Estas discrepâncias provocavam um distanciamento entre aqueles que estavam 'trabalhando' com um objetivo comum. Isto deu margem para, a partir de 1963, surgirem as primeiras normas de controle da qualidade voltadas para o processo.

Devido a esses fatos, o departamento de defesa dos Estados Unidos, segundo Cerqueira (1994), passou a obrigar os seus fornecedores de produtos e serviços a utilizarem normas para todo o controle de seus processos. Eram as normas MIL-Q-9558A e MIL-I45208A, que passavam a fazer parte do controle da qualidade baseado no processo. Enfim, foi efetivado todo um desencadeamento de normas para o controle da qualidade, como se pode observar no quadro 1.

Devido ao problema da proliferação de normas, segundo (Cerqueira, 1994; Arnold, 1994), que os fornecedores precisariam atender e que se tornavam inviáveis em certas circunstâncias, é que a *International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normalização (ISO) estabeleceu o *Technical Committee* (TC) 176 – Comitê Técnico, TC 176. Segundo Rothery (1993, p. 12), o comitê teria como finalidade desenvolver uma "norma simples para operacionalização e gerenciamento de garantia da qualidade." O que, para Arnold (1994), se dava, também, devido a que as muitas normas existentes contemplavam a qualidade do produto e não, como a partir de então, o processo do fornecedor.

Hutchins (1994) declara ainda que a tarefa do TC 176 era a de identificar e produzir critérios da qualidade que pudessem ser aceitos e aplicáveis em todas as nações, e não a de desenvolver prêmios nacionais para a qualidade, como por exemplo o *Malcom Baldrige National Quality Award*, ou prêmios de qualidade classe

internacional. A meta a ser atingida, e acredita-se que foi, era o desenvolvimento de critérios suficientemente compatíveis com a necessidade de se atingir a qualidade, por meio do controle do processo do fornecedor, e que a maioria das companhias fossem capazes de superar. E ainda, que viessem a garantir para o cliente a qualidade do produto.

Quadro 1

Ano	Normal	Fonte
1963	MIL-Q-9558A	Exército dos Estados Unidos
1969	AQAP	OTAN
1971	ASME Boiler Code	American Society of Mechanical Engineers
1973	Defstan 05	Reino Unido
1973	API 14 ^A	American Petroleum Institute
1975	CSA Z299	Norma canadense
1975	AS 1821/22/23	Norma australiana
1979	BS 5750	Norma britânica
1985	API Q1	American Petroleum Institute

Fonte: Arnold (1994, p. 6).

Então, em março de 1987, foram publicadas as normas ISO 9000. Essas normas baseavam-se, essencialmente, na maioria dos elementos da BS 5750-1979. A partir daí diversos países passaram a ajustar suas respectivas normas nacionais em adequação à ISO (Rothery, 1993).

Com a consolidação da Comunidade Européia, a partir do final de 1992, os países membros dessa comunidade passaram a seguir os requisitos da ISO e exigir

que estes fossem adotados pelos seus fornecedores para a comercialização dentro daquela comunidade.

Atualmente, pode-se considerar a ISO 9000 uma realidade mundial em termos de normas para a garantia da qualidade. Pois de acordo com Cerqueira (1994, p. 64), até "maio de 1993, já haviam 59 países adotando as normas ISO série 9000, abrangendo todos os mais importantes mercados internacionais."

Umeda (1996), por seu lado, contabiliza a quantidade de certificações obtidas por alguns países em maio de 1996. Ver quadro 2.

Quadro 2

PAÍSES	NÚMERO DE OBTENÇÃO
Inglaterra	44.107 (46%)
Estados Unidos	5.954
Alemanha	5.875
Austrália	5.299
França	4.277
Holanda	4.198
Itália	3.146
República da África do Sul	1.627
Japão	1.827
Suíça	1.520
Canadá	1.290
Cingapura	1.003
Taiwan	1.060
Hong Kong	551
•	
Brasil	1.150
Total Geral no Mundo	95.952

Fonte: Umeda (1996, p. 24).

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) utiliza os critérios da ISO 9000, a partir da revisão de 1993, com a designação série NBR ISO 9000, enquanto que outros países utilizam as normas série ISO 9000 com designações próprias, embora sigam o conteúdo da norma original. No quadro 3, relacionam-se alguns países que adotaram as normas série ISO 9000 com designações próprias.

Quadro 3

Organismo ou País	Normas para Sistema da Qualidade
ISO	Série: ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004 (1987)
CEN (Comunidade Europeia de Nações)	EN 29000, 29001, 29002, 29003, 29004 (1987)
França	Série: NF EN 29000, 29001, 29002, 29003, 29004 (1987)
Reino Unido	Série: BS 5750, Partes 0 seção 0.1 (EN 29000) Parte 1 (EN 29001) Parte 2 (EN 29002) Parte 3 (EN 29003) Parte 0 seção 0.2 (EN 29004) (1987)
EUA	Série: ANSI/ASQC Q90, Q91, Q92, Q93, Q94 (1987)
Alemanha	Série: DIN ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004 (1987)
Bélgica	Série: NBN x 50-002-1 (EN 29000) NBN x 50-003 (EN 29001) NBN x 50-004 (EN 29002) NBN x 50-005 (EN 29003) NBN x 50-002-2 (EN 29004) (1988)
Brasil	Série: NBR 19000 (NB - 9000 - ISO 9000) NBR 19001 (NB - 9001 - ISO 9001) NBR 19002 (NB - 9002 - ISO 9002) NBR 19003 (NB - 9003 - ISO 9003) NBR 19004 (NB - 9004 - ISO 9004) (1990)

Portugal	Série: NP EN 29000, 29001, 29002, 29003, 29004 (1989)
Japão	Série: JIS Z 9900, 9901, 9902, 9903, 9904 (1991)

Fonte: Cerqueira (1994, p. 65-66).

5.2.2 – O QUE É ISO 9000

“A definição operacional confere significado comunicável a um conceito. [...] Uma definição operacional ajuda a aumentar a concordância entre os homens.”

Shewhartz.

Pode-se dizer que ISO 9000 é um conjunto de documentos composto por cinco normas, ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, estas normas contêm elementos relevantes para os Sistemas de Garantia e Gestão da Qualidade (Schäfer, 1997), e visam promover a avaliação e certificação dos sistemas da qualidade dos fornecedores, em benefício do cliente e do mercado em geral. Segundo Arnold (1994, p. 8), a “norma é um guia para práticas empresariais classe mundial.” Pois fornece às empresas diretrizes para utilização de seus requisitos abrangentes, apesar de poder ser utilizada de forma específica por cada empresa.

Cada uma das normas da série ISO 9000 são uma seqüência bem estruturada de diretrizes abrangentes, embora específicas. Estas podem ser utilizadas por qualquer realidade organizacional que tenha como objetivo garantir a qualidade por meio da prevenção contra as não conformidades dos seus sistemas.

As normas da ISO 9000 são genéricas, portanto aplicam-se a qualquer realidade organizacional. Mas não se aplicam quando o que se quer definir são especificações técnicas ou designações de produtos. São guia para Sistemas da Qualidade e servem como opção para complementar sistemas específicos de produtos.

Entende-se que a preocupação da empresa que se detém apenas em especificações não é suficiente para suprir as necessidades de mercado. Desta forma concorda-se com a Equipe Grifo (1996, p. 21) quando asseveram que as normas ISO 9000 “estabelecem requisitos adicionais que dão suporte ao produto e ao sistema organizacional para fornecê-lo.” E ainda, adaptam-se à necessidade

específica de cada organização, e permitem que a mesma defina o seu próprio sistema da qualidade. De acordo com Deming (1990, p. 96), "Copiar é um perigo. É necessário compreender a teoria do que se deseja fazer." Ou seja, é preciso compreender a ISO 9000 para depois adaptar os sistemas da empresa às suas diretrizes.)

Desta forma, o requisito da norma ao qual a organização não seja capaz/necessário de se adequar precisa ser devidamente justificado para efeito de certificação, e, sobretudo, não deve comprometer o seu Sistema da Qualidade. O que se considera importante é que a empresa deve avaliar cada requisito da norma e aplicá-lo ao seu Sistema somente quando houver benefício e/ou melhora da eficácia deste último.)

Constata-se ainda que, a utilização das normas ISO 9000 são um divisor de águas, e que, segundo Arnold (1994), permitem que a empresa determine para o mercado que utiliza-se de boas práticas empresariais. Portanto, oferece-lhe produtos consistentes e de qualidade.

5.2.2.1 – COMPOSIÇÃO ESTRUTURAL DA ISO 9000

As cinco normas que compõem a NBR ISO 9000 a NBR ISO 8402 e mais a série NBR ISO 10011, estruturam-se de acordo com suas aplicações. Com base nas normas editadas pela ABNT, montou-se a tabela 1.

Tabela 1.

Norma	Editada em:	Trata de:	Elementos descritores:	Número de páginas	Escopo da Norma:
NBR ISO 8402	Dezembro 1994	Gestão da qualidade e garantia da qualidade – Terminologia	Qualidade, garantia da qualidade, terminologia.	15	Define os termos contemplados pela norma.
NBR ISO 9000-1	Dezembro de 1994	Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade parte 1: Diretrizes para seleção e uso	Gestão da qualidade, garantia da qualidade, sistemas de garantia da qualidade, seleção, uso, condições gerais.	18	Define elementos para seleção e uso das demais normas contratuais.

NBR ISO-9000-2	Fevereiro de 1994	Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade parte 2: Diretrizes gerais para aplicação das NBR 19001, NBR 19002 e NBR 19003	Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade. Normas de qualidade comuns. Implementação.	14	Define as diretrizes gerais para aplicação das demais normas contratuais.
NBR ISO 9000-3	Novembro de 1993	Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade parte 3: Diretrizes para aplicação da NBR 19001 ao desenvolvimento, fornecimento e manutenção de "software"	Programação (computadores). Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade.	14	Define as diretrizes gerais para aplicação da norma ISO 9001 ao setor de software.
NBR ISO 9000-4	Novembro de 1993	Normas para gestão da qualidade e garantia da qualidade parte 4: Guia para a gestão do programa de dependabilidade	Gestão da qualidade. Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade. Gestão da dependabilidade. Desempenho da confiabilidade. Desempenho da manutenibilidade. Desempenho do suporte de manutenção. Condições gerais.	05	Define em diretrizes gerais a gestão da qualidade pela manutenibilidade do sistema da qualidade.
NBR ISO 9001	Dezembro de 1994	Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção instalação e serviços associados.	Garantia da qualidade, programa de garantia da qualidade, sistemas de garantia da qualidade, projeto.	11	Define as diretrizes básicas para a garantia da qualidade durante todo o processo, especialmente a ser contemplado sobre os aspectos que interfiram diretamente na Qualidade do produto. É a norma para garantia da qualidade que contempla o maior número de itens e que engloba todo o processo produtivo do fornecedor, inclusive no que se refere a projeto de desenvolvimento.

NBR ISO 9002	Dezembro de 1994	Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados.	Garantia da qualidade, programa de garantia da qualidade, sistemas de garantia da qualidade, produção, instalação, serviço pós-venda, modelos de referência.	11	Define as diretrizes básicas para controle do processo do fornecedor visando garantir a qualidade, pela conformidade aos requisitos especificados.
NBR ISO 9003	Dezembro de 1994	Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.	Garantia da qualidade, programa de garantia da qualidade, sistemas de garantia da qualidade, ensaios, inspeção, modelos de referência.	07	Define as diretrizes básicas para a garantia da qualidade por parte do fornecedor, quando este necessitar controlar, apenas, a verificação/inspeção do produto. Entende-se que nestes casos, apenas a inspeção final é suficiente para garantir a qualidade do produto.
NBR ISO 9004-1	Dezembro de 1994	Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade parte 1: Diretrizes	Gestão da qualidade, sistemas de garantia da qualidade, componentes, condições gerais.	23	Define diretrizes básicas para a gestão da qualidade. É uma norma de referência, para procedimentos internos, que visa fornecer diretrizes para a gestão da qualidade.
NBR ISO 9004-2	Novembro de 1993	Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade parte 2: Diretrizes para serviços.	Gestão da qualidade. Garantia da qualidade. Sistemas da qualidade. Serviços. Condições gerais.	18	Define diretrizes básicas para a gestão da qualidade. Especialmente a área de serviços.
NBR ISO 9004-3	Fevereiro de 1994	Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade parte 3: Diretrizes para materiais processados.	Gestão da Qualidade. Garantia da qualidade. Sistemas da qualidade. Materiais. Condições gerais.	21	Define diretrizes básicas para a gestão da qualidade. Especialmente para materiais processados.
NBR ISO 9004-4	Novembro de 1993	Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade parte 4: Diretrizes para melhoria da qualidade	Gestão da qualidade. Garantia da Qualidade. Sistemas da qualidade. Condições gerais.	23	Define diretrizes básicas para a gestão da qualidade, especialmente para a melhoria contínua da Qualidade.

NBR ISO 10011-1	Julho de 1993	Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade parte 1 Auditoria	Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade. Auditoria da Qualidade.	07	Define os princípios básicos para auditoria de sistemas da qualidade.
NBR ISO 10011-1	Julho de 1993	Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade parte 2 Critérios para qualificação de auditores de sistema da qualidade.	Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade. Auditoria da Qualidade. Qualificação.	05	Define princípios básicos sobre os critérios para qualificação de auditores.
NBR 10011-3	Julho de 1993	Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade parte 3: Gestão de programas de auditoria	Garantia da qualidade. Programa de garantia da qualidade. Auditoria da Qualidade. Gestão.	03	Define os princípios básicos para gerenciamento de auditoria de sistemas da qualidade.
NBR ISO 10012-1	Novembro de 1993	Requisitos de garantia da qualidade para equipamento de medição.	Instrumentos de medida. Medidas padrão. Materiais de referência. Equipamento de ensaio. Garantia da qualidade. Controle da Qualidade. Definições. Especificações.	14	Define princípios básicos para assegurar que as medições sejam executadas em conformidade ao pretendido, bem como Quanto à sua implementação.

5.2.3 – POR QUE ADOTAR A série ISO 9000

A publicação da série ISO 9000 como norma padrão de Qualidade a partir de 1987 veio facilitar o comércio mundial, principalmente para os países do terceiro mundo, pois com regras claras é possível que os produtos destes países não sejam barrados à entrada nos países desenvolvidos, sob a alegação de não conformidade com normas de Qualidade locais. "A publicação das séries ISO 9000 em 1987 junto com a terminologia-padrão (ISO 8402), buscou harmonização na escala internacional ao apoiar a qualidade como fator no comércio mundial." (Roesch, 1994, p. 14). Constata-se, desta forma, que um dos grandes focos da ISO 9000 é a possibilidade de atuar como norma internacional capaz de estabelecer padrões coerentes e aceitáveis da qualidade.

Devido à formação do bloco comum europeu, a partir de Janeiro de 1993, formou-se um grande mercado que adotou as normas ISO 9000 para efeito de

comercialização entre empresas e países. Desde então dificultou-se a concorrência para produtos não certificados. O que ocasionou uma pressão, e serve como incentivo, a que todas as empresas que desejam comercializar dentro desse grande mercado adotem também as normas ISO 9000.

O que Rothery (1993, p. 3) destaca como o "imenso e multibilionário mercado constituído pelas concorrências públicas dos países membros da Comunidade Européia, o qual é formado pela soma de empresas compradoras, estatais ou associadas, poderá comprar fora de suas fronteiras legalmente se preço e qualidade mostrarem-se adequados. Este mercado estará cada vez mais aberto somente a companhias que demonstrarem conformidade com as exigências da ISO 9000."

Dessa forma tem-se constatado, desde então, uma crescente procura pela adoção desta norma. Para Hutchins (1994, p. 6), isto ocorre também pelas seguintes razões, dentre outras:

- dissolução da antiga União Soviética
- ênfase global na competitividade econômica
- poder econômico da Comunidade Européia
- ênfase mundial na qualidade
- aceitação universal da ISO 9000
- intenção dos Estados Unidos de substituir as normas militares para a qualidade pela ISO 9000.

Arnold (1994), destaca que existem dois motivos pelos quais a empresa busca a ISO 9000. O primeiro é a busca da certificação devido à pressão de clientes. Seguindo esse caminho, a empresa não consegue desenvolver-se bem, pois esse caminho não é o proposto pela 'filosofia' da norma. A empresa que quiser segui-lo conseguirá, no máximo, somente isso, ou seja, a certificação.

O segundo caminho, que oferece enormes vantagens para a empresa, é o de utilizar a certificação como uma ferramenta dentro do seu processo da qualidade para buscar melhorar os negócios. Pois a ISO 9000 garante o recebimento de um elemento tangível, o certificado, que poderá ser utilizado para efeito de divulgação, como um dos elementos que compõem o seu sistema da qualidade.

Existe ainda, de acordo com Cerqueira (1994, p. 67), a possibilidade da empresa vir a utilizar a norma, segundo o modelo de garantia da qualidade, "como

instrumento de defesa do fornecedor em questões jurídicas relacionadas aos contratos, onde haja necessidade de demonstrar, por evidências objetivas, o atendimento a requisitos específicos." Neste trabalho, considera-se que este é o último motivo pelo qual a ISO 9000 deva ser adotada. No entanto, existe também essa possibilidade para justificar a sua adoção.

E por fim, conclui-se que não faltam razões pelas quais se deva adotar a ISO 9000. No entanto, destacam-se aquelas relacionadas com os sistemas preventivos e que a busquem como forma de melhoria. Que essa melhoria seja disponibilizada a todo o mercado, e sobretudo que venha trazer benefícios diretos as pessoas que o compõe.

5.2.4 - BENEFÍCIOS E/OU VANTAGENS EM SE ADOTAR A ISO 9000

Percebe-se que os benefícios/vantagens em se adotar a ISO 9000 são inúmeros. No entanto, destacam-se neste trabalho apenas alguns; são eles:

- Para o cliente interno, o benefício é uma maior capacitação profissional, já que o mesmo recebe treinamentos adequados para o seu desenvolvimento. Há uma clarificação da política da organização, inclusive com relação à qualidade, e desta forma segue.
- Para a sociedade local, promoção da empresa ao nível de qualidade mundial, facilitando que outras empresas venham a se instalar na mesma região, pois, é possível que nesta se atinja altos níveis de excelência. E assim por diante.
- Para os acionistas, maior segurança pela manutenção do mercado, pelo menos para aquelas empresas que exigem dos fornecedores que sejam certificados. Menores custos no processo, em virtude da diminuição das não-conformidades. Participação em nível de igualdade em concorrências em todo o mundo, principalmente nos países que adotam a norma ISO 9000 como norma de referência para a qualidade. Entre outras tantas vantagens.

- Para o meio ambiente, pode-se dizer que a ISO 9000 o beneficia por meio da melhor utilização de recursos para a produção. Mas especificamente relacionada com o meio ambiente é a ISO 14000.

Dentro da empresa, uma das áreas que pode ser “atacada”, como já foi dito, é a de custos. A diminuição dos mesmos, sem prejuízo à qualidade é claro, traz inúmeros benefícios tanto para os acionistas, como para uma elevação do moral dos funcionários, como também, e principalmente, para o mercado.

De acordo com Reis e Mañas (1994, p. 254), a Associação Brasileira de Controle da Qualidade destaca entre os principais benefícios em se reduzir os custos da qualidade, os seguintes:

- a) redução do custo de fabricação;
- b) melhoria da gestão administrativa;
- c) diminuição dos índices de refugo;
- d) melhoria no planejamento e na programação das atividades;
- e) melhoria da produtividade;
- f) aumento do lucro.

Ou seja, somente por estes elementos encontra-se suficiente validade em se reconhecer os benefícios da ISO 9000.

Já Paladini (1994) destaca que as empresas que conseguem se certificar pela ISO 9000 conseguem obter benefícios bem específicos. O autor destaca, em primeiro lugar, que a certificação permite à empresa utilizá-la como uma importante estratégia de marketing, facilitando a atuação em mercados competitivos. Destaca também, que melhora a eficiência da empresa, possibilitando a melhor escolha de fornecedores, e como não podia deixar de ser, uma melhor qualidade do produto. Refere, ainda, que a melhor qualidade do produto é verificada “visivelmente” pelo cliente externo.

O mesmo autor destaca ainda que na prática se observa nas empresas certificadas os seguintes pontos, a saber:

1. inspiram confiança dos clientes para cumprir aspectos contratuais;
2. transformam modelos específicos da Qualidade em sistemas organizados, logicamente estruturados e de amplo alcance;

3. reduzem os seus custos de produção pela uniformidade e redução de defeitos. Se convenientemente repassada aos preços, a redução de custos pode transformar-se em vantagem competitiva;
4. apresentam produtos com melhor projeto; [este item é destacado apenas na norma ISO 9001]
5. geram uma nova cultura empresarial, na qual a qualidade passa a ser um valor a preservar. (p. 238-239).

Para Juran (1997) a ISO 9000 traz uma específica e enorme vantagem ao enfatizar o processo e não somente a verificação ao produto final.

Emfim, as vantagens/benefícios em se obter a certificação ISO 9000, ao adotarem-se os seus requisitos ao longo de todos os processos da organização, são inúmeras, ou seja, acredita-se que, na maioria dos casos, é uma decisão que vale a pena.

5.2.5 – ANÁLISE DE ALGUNS REQUISITOS DA ISO 9000

Neste trabalho apenas alguns requisitos da ISO 9000 foram analisados. Justificam-se essas escolhas por serem os requisitos que estão mais diretamente ligados aos objetivos do mesmo. As análises dos demais requisitos, embora se considere importantes, não faz parte do escopo deste estudo.

Foram feitas as análises sobre os requisitos da norma NBR ISO 9001 editada em dezembro de 1994 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Apresentam as numerações originais dos itens entre parênteses. São elas:

5.2.5.1 – Requisitos do sistema da qualidade (Item 4)

5.2.5.1.1 – Responsabilidade da Administração (Item 4.1)

"Nos barracos da cidade ...
Os lucros são muito
graaaaandes, mas ninguém
quer abrir mão, ôoooo, gente
estúpida. Ôoooo, gente
hipócrita, ...

Cidade Negra.

É da Responsabilidade da Administração definir e manter a Política da Qualidade da organização. Portanto, deve proporcionar todos os meios e recursos necessários, sem restrições. É nesse nível que se determina o comprometimento efetivo da empresa com a Qualidade, ou não.

5.2.5.1.1.1 – Política da qualidade (Item 4.1.1)

A Administração do fornecedor com responsabilidade executiva deve definir e documentar sua política para a qualidade, incluindo objetivos para a qualidade e seu comprometimento com a qualidade. A política da qualidade deve ser coerente com as metas organizacionais do fornecedor e as expectativas e necessidades de seus clientes. O fornecedor deve assegurar que esta política é compreendida, implementada e mantida em todos os níveis da organização.

A administração precisa ter bem clara e definida qual a Política para a Qualidade a ser adotada pela empresa. Esta política, além de definida pela administração, deve ser documentada e ter assegurado o seu cumprimento por todos os colaboradores da empresa, sem distinção de nível hierárquico ou qualquer outro elemento discriminador.

A alta administração deve considerar ainda que a “política e os objetivos da qualidade devem ser coerentes com as metas organizacionais do fornecedor e as expectativas e necessidades de seus clientes.” (Equipe Grifo, 1996, p. 36). Não se pode colocar em prática uma política que não seja exeqüível internamente e/ou não desejada pelo cliente externo.

Os mesmos autores indicam ainda alguns princípios úteis que a administração deve contemplar no estabelecimento da definição da política da qualidade, (Equipe Grifo, 1996, p. 73), são eles:

- Foco no cliente;
- Linguagem fácil, com palavras-chaves;
- Ser importante para a organização, para produtos e pessoas;
- Expressar objetivos passíveis de serem alcançados e medidos.
- Estar em consonância com as diretrizes superiores: crenças, valores, visão e missão do negócio.

É da responsabilidade do principal executivo da organização a definição da Política da Qualidade. Esta deve ser escrita de forma concisa, de modo a demonstrar o objetivo geral da empresa quanto à importância dada ao Sistema da Qualidade (Kanhholm, 1995).

Segundo ainda o mesmo autor, a Política da Qualidade está documentada, normalmente, no manual da qualidade, que contém as diretrizes gerais da Política da Qualidade da empresa. É de se destacar que os seus princípios devem ser entendidos e praticados por todos os colaboradores. Para isto, é de fundamental importância que os mesmos recebam treinamento, para que possam compreendê-la, assim como também implementá-la. Os documentos que fornecem informações a respeito do treinamento oferecido, devem conter as informações sobre como passaram os conhecimentos sobre a ISO 9000 e sobre a Política da Qualidade.

Pode-se considerar que a finalidade deste requisito da norma ISO 9000 é a de estabelecer um contínuo gerenciamento da qualidade. “Em outras palavras, a norma estabelece uma estrutura para conduzir os negócios em uma ambiente TQM.” (Arnold, 1994, p. 24). A partir da demonstração efetiva de interesse pela Qualidade por parte da administração, fica definida a maneira pela qual todos os colaboradores precisarão participar em favor da Qualidade.

A maneira mais prática, fácil e segura de implementar a Política da Qualidade é por meio do exemplo da administração. Se esta seguir fielmente e coerentemente os requisitos da norma, os colaboradores hierarquicamente abaixo além de terem o exemplo verão como se comportar e, fatalmente, assimilarão mais rápido o que lhes for ensinado, praticando pelo exemplo.

A Política da Qualidade, definida pela alta administração, é um guia da visão da qualidade a ser adotado em toda empresa. Não deve conter orientações de níveis operacionais, essas orientações e definições são discutidas e implementadas no nível técnico-operacional. “Este documento é sobre o rumo que desejamos tomar e não como chegar lá.” (Arnold, 1994, p. 26). Assim como a ISO é composta por diretrizes, e não uma receita pronta, a Política da Qualidade deve ser percebida da mesma forma – embora já seja especificamente determinada pela própria empresa.

A Política da qualidade não deve, além disso, ser vista como algo abstrato ou utópico pelas pessoas da empresa. Tomando as palavras de Follett (*apud* Graham, 1997), não deve ser vista como uma proposta que está no ar, mais sim ter suas

raízes em tudo aquilo que acontece na empresa – em todos os seus sistemas. Este é o caráter legitimador que deve nortear a Política da Qualidade.

5.2.5.1.1.2 – Organização (Item 4.1.2)

“Para ter sucesso em uma empresa, a melhoria da qualidade e da produtividade deve ser um processo de aprendizado, ano após ano, com a direção conduzindo toda a empresa.”

Deming.

5.2.5.1.1.2.1 – Responsabilidade e autoridade (Item 4.1.2.1)

A responsabilidade, a autoridade e a inter-relação do pessoal que administra, desempenha e verifica atividades que influem na qualidade devem ser definidas e documentadas particularmente as do pessoal que necessita de liberdade e autoridade organizacional para:

- a) iniciar ação para prevenir ocorrência de quaisquer não-conformidades relativas a produto, processo e sistema da qualidade;*
- b) identificar e registrar quaisquer problemas relativos ao produto, processo e sistema da qualidade;*
- c) iniciar, recomendar ou providenciar soluções através de canais designados;*
- d) verificar a implementação das soluções;*
- e) controlar o posterior processamento, entrega ou instalação do produto não-conforme até que a deficiência ou condição insatisfatória tenha sido corrigida.*

Por outro lado, de acordo com Deming (1997), a *responsabilidade* pela definição e manutenção da Política da Qualidade é da administração. Entende-se, também, que “deve ficar bem claro que a responsabilidade primária [execução] pela manutenção do sistema da qualidade, principalmente naqueles departamentos cujas atividades exercem influência na qualidade do produto final, é de todos os funcionários.” (Reis & Mañas, 1994, p. 102). A responsabilidade e autoridade pela execução/manutenção da qualidade é de todos os colaboradores, mas para que seja exercida, de fato, por todos, é fundamental que haja conhecimento sobre os objetivos propostos pela administração, para a empresa.

Além do conhecimento, que quando não existir deve ser adquirido por treinamento, é também necessário que se tenha motivação para exercer o que se sabe e para que se possa contribuir plena e efetivamente com os objetivos da empresa de forma responsável.

A responsabilidade necessária para a execução de cada tarefa deve ser claramente definida. A autoridade deve ser determinada para que se faça *sempre* a opção pela qualidade mesmo quando esta está ameaçando temporariamente a produção - aqui cabe esclarecer que produção sem qualidade invariavelmente dá prejuízo, portanto não deve ser executada.

As interações entre os colaboradores que podem gerenciar, executar ou inspecionar o trabalho que trará como resultado um significado em termos de qualidade, devem ser definidas, assim como documentadas (Arnold, 1994).

Apesar da norma especificar apenas as atividades que influem na qualidade dos produtos da empresa, todas as pessoas que participam das tarefas executadas nos vários departamentos da empresa devem ser implicadas. Kanholm (1995, p. 3) diz que o modo mais comum de atender a este requisito é definir por meio de um organograma as pessoas chave, “suas responsabilidades, autoridades e inter-relações [...]”. Ou seja, não deve existir colaborador ausente quanto a Política da Qualidade da empresa.

A base da Responsabilidade e Autoridade deve ser correspondida por uma clara descrição de cargo. A base efetiva deve ser conhecimento e experiência e não, autoridade hierárquica. Uma definição de cargo objetivamente estabelecida e um treinamento suficientemente correspondente permite ter-se na pessoa que executa a tarefa a autoridade suficiente para tal. “O que precisamos reconhecer com relação à

autoridade é que ela é um processo.” (Follett *apud* Graham, 1997, p. 157). Esse deve ser o objetivo da Responsabilidade e Autoridade perseguido e atingido pela empresa certificada ISO 9000. Mas uma vez, autoridade deve ser exercida pelo poder intrínseco da função.

5.2.5.1.1.2.2 – Recursos (Item 4.1.2.2)

O fornecedor deve identificar requisitos de recursos e prover recursos adequados, incluindo a designação de pessoal treinado (ver 4.18) para gestão, execução do trabalho e atividades de verificação, incluindo auditorias internas da qualidade.

Neste item definem-se os recursos necessários para que a empresa possa buscar a certificação. Deve constar do que a empresa carece, em termos de equipamentos, qualificação por treinamento da mão-de-obra, instrumentos de medidas e aferição, etc., e o que mais for efetivamente necessário para conseguir pleno êxito quanto à satisfação do cliente. Dentre os recursos que poderão ser necessários, Reis e Mañas (1994, p. 104) destacam:

- a) pessoal treinado em número suficiente para as funções de verificação;
- b) equipamento adequado às necessidades da empresa, nomeadamente equipamentos de medição, inspeção e ensaios;
- c) cronogramas de produção que permitam efetuar “paradas” de forma que se possam realizar as atividades de inspeção, verificação e ensaios;
- d) equipamento software que permita efetuar controles e outras atividades relacionadas.

Estes recursos devem ser revistos periodicamente e podem ser ampliados ou diminuídos segundo a necessidade específica de cada empresa.

É de se observar também que, apesar da seção (4.18) estabelecer os critérios de treinamento, é *apenas* neste requisito que aparece explicitamente que devem ser treinados os colaboradores requisitados para auditores internos (Kanhholm, 1994).

Neste requisito é que se define a responsabilidade da administração com referência aos recursos necessários, inclusive especificando que os auditores internos podem necessitar de treinamentos específicos tais como:

- conhecimento de normas;
- treinamentos adequados;
- previsão de tempo para realizar tarefas;
- equipamentos;
- procedimentos documentados; e
- acesso a registros da qualidade. (Equipe Grifo, 1996, p. 39).

Pode-se observar a importância acordada pela norma ao trabalho de auditoria ao sistema da qualidade. Donde se conclui que a norma não contempla só a qualidade atingida circunstancialmente, mas sim a qualidade que é resultado da melhoria contínua.

É também objetivo da norma, neste requisito, verificar se as tarefas executadas e os produtos resultantes estão sendo feitos de acordo com o que se pretendia inicialmente. Ou seja, cotejar o que foi proposto com o que foi realizado. Os recursos necessários, estabelecidos por cada organização, demonstram que é essencialmente particular a forma de implementação da ISO 9000.

5.2.5.1.1.2.3 – Representante da Administração (Item 4.1.2.3)

A Administração do fornecedor com responsabilidade executiva deve designar um membro da própria Administração, o qual, independente de outras responsabilidades, deve ter autoridade definida para:

- a) assegurar que um sistema da qualidade está estabelecido, implementado e mantido de acordo com esta Norma, e*
- b) relatar o desempenho do sistema da qualidade a Administração do fornecedor para análise crítica e como uma base para melhoria do sistema da qualidade.*

NOTA 5 A responsabilidade do Representante da Administração também pode incluir ligação com partes externas em assuntos relacionados ao sistema da qualidade do fornecedor.

O Representante da Administração para a qualidade é a pessoa com a responsabilidade e autoridade total pela monitoração referente à condução sistemática da Política da Qualidade. É sua responsabilidade acompanhar e

distribuir os recursos necessários para a manutenção do sistema, assim como tomar as medidas cabíveis no que se referir aos colaboradores. A sua responsabilidade é de nível macro, devendo o representante delegar as responsabilidades de níveis inferiores; mas ele deve estar atento para o cumprimento em todos os níveis da estrutura.

O nível efetivo de responsabilidade e autoridade do Representante da Administração deve ser claramente definido e documentado. Ele deve relatar à alta administração o desempenho do sistema, para análise crítica (Equipe Grifo, 1996).

O desempenho desta tarefa não requer exclusividade, podendo ser executada por uma pessoa que também tenha outras atribuições. A escolha deste colaborador para representar os interesses da organização quanto à sua Política da Qualidade não precisa necessariamente ser feita sob misticismo (Rothery, 1993). Mas é conveniente que o escolhido tenha efetiva condição e conhecimento de desenvolver a tarefa que lhe está sendo delegada; portanto, para o seu bom desempenho, é aconselhável que se mantenha atualizado sobre os conhecimentos relativos ao seu meio profissional, assim como também quanto a publicações e atualizações de normas ou associações que digam respeito à qualidade. "O que a ISO 9001 de fato exige é que a pessoa tenha a responsabilidade de se certificar se os requisitos são implementados e mantidos." (Arnold, 1994, p. 31). Ou seja, um autêntico conhecedor da Qualidade.

A nota deste requisito refere que também é responsabilidade do Representante da Administração manter contatos com representantes externos que tenham "ligação" com "assuntos relacionados com o sistema da qualidade do fornecedor." Aqui cabe uma observação referente ao relacionamento do Representante da Administração com o representante dos colaboradores, o dirigente sindical. Observa-se, a partir de experiências pessoais, que um bom relacionamento neste nível é bastante útil para a política de desenvolvimento dos recursos humanos e para a melhoria da motivação dos mesmos para o trabalho. Pois se houver conflito de interesses de forma expressa pelo relacionamento entre essas pessoas, existirá dúvidas quanto a legitimidade das vantagens e benefícios em se adotar esta filosofia de trabalho.

5.2.5.1.1.3 – Análise crítica pela Administração (Item 4.1.3)

A Administração do fornecedor com responsabilidade executiva deve analisar criticamente o sistema da qualidade a intervalos definidos, suficientes para assegurar sua contínua adequação e eficácia em atender aos requisitos desta Norma, a política e aos objetivos da qualidade estabelecidos do fornecedor (ver 4.1.1). Devem ser mantidos registros destas análises críticas (ver 4.16).

A Análise crítica pela Administração compõe talvez o *principal* item de toda a norma, pois é por meio deste item que o sistema da qualidade se perpetua e a organização é capaz de se manter sempre competitiva, por meio da melhoria contínua. Trata-se da revisão permanente e periódica ao sistema da qualidade. As auditorias internas da qualidade fornecem, por meio de relatórios, informações necessárias para que a alta administração, ou o seu representante, decida sobre os caminhos a seguir e as alterações a se fazer. Outras fontes de informações também necessárias são os relatórios de assistência técnica, os relatórios de paradas de equipamentos, os relatórios de produtos defeituosos, os relatórios de custo e de produtividade, etc.

A periodicidade da revisão do sistema da qualidade não é especificada pela norma, nem as pessoas que devem fazê-la. Devido a essa falta de clareza encontram-se informações controvertidas em autores diversos. Apenas para exemplificar tem-se:

“A norma ISO 9001 não especifica quantas análises críticas do sistema deverão ser realizadas. Quem especifica quantas análises serão efetuadas é o próprio fornecedor, deixando clara a periodicidade das mesmas no manual do sistema da qualidade, ou num procedimento documentado que defina como a análise deve ser feita. De qualquer forma não havendo obrigatoriedade de ter documentada a sistemática desta análise, aconselhamos mencionar apenas, a nível do manual do sistema da qualidade, a periodicidade da mesma.” (Reis & Mañas, 1994, p. 106).

Já para Arnold (1994, p. 35),

“A empresa de certificação é quem vai determinar se os representantes e os intervalos escolhidos são eficazes. Isto se dará durante a auditoria de certificação.”

Ou seja, sendo determinadas pela própria Administração da organização ou pelos auditores externos, o que se tem que fazer, e isso a norma define, é uma revisão a intervalos periódicos, e que sejam registradas as mudanças ocorridas em documentos pertinentes à suas necessidades.

Para Kanholm (1995, p. 5) o intervalo de tempo determinado entre as análises críticas deve ser diferenciado, pois quanto maior for a maturidade da empresa certificada, menor é o grau de necessidade de análises críticas em intervalos pequenos, ou nas suas palavras. "Análises críticas quadrimestrais ou semestrais são recomendadas para sistemas novos em complementação e maturação, enquanto para sistemas maduros podem ser analisados criticamente a cada ano." Ressalta-se, mais uma vez, que independentemente do intervalo de tempo que ocorra ou quem o determine, são as Análises Críticas pela Administração que mantêm o processo compatível, com as necessidades do mercado, ou até superando-as se estes forem os objetivos definidos na Política da Qualidade.

A Análise crítica pela Administração garante que o que foi definido e estabelecido no manual da qualidade, assim como em outros documentos de menor abrangência, não será esquecido ou ficará apenas como um acúmulo de papéis sem nenhum valor útil, ou seja, apenas documentos a juntar poeira (Arnold, 1994; Azambuja, 1996; Equipe Grifo, 1996).

De acordo com a Equipe Grifo (1996), a Análise crítica pela Administração se faz necessária para que se possa verificar, a intervalos definidos e aceitos pela norma como adequados, quais os pontos que se mantêm após a implementação do Sistema da Qualidade, qual a adequação da estrutura da organização à norma e, qual a qualidade ou confiabilidade dos produtos após a implementação. De acordo com Salmen (1996), depois de implantada a ISO 9000, não se para mais em busca da qualidade.

Todo o requisito Responsabilidade da Administração, assim como os seus sub-itens, são fundamentais para a definição, execução e manutenção de todo o processo da Qualidade na empresa. Não pode haver negligência nem omissão, qualquer falha nesse requisito pode provocar consequências danosas à Qualidade em todo o processo.

5.2.5.1.2 – Sistema da qualidade (Item 4.2)

5.2.5.1.2.1 – Generalidades (Item 4.2.1)

O fornecedor deve estabelecer, documentar e manter um sistema da qualidade como meio de assegurar que o produto está em conformidade com os requisitos especificados. O fornecedor deve preparar um manual da Qualidade abrangendo os requisitos desta Norma. O manual da qualidade deve incluir ou fazer referência aos procedimentos do sistema da qualidade e delinear a estrutura da documentação usada no sistema da qualidade.

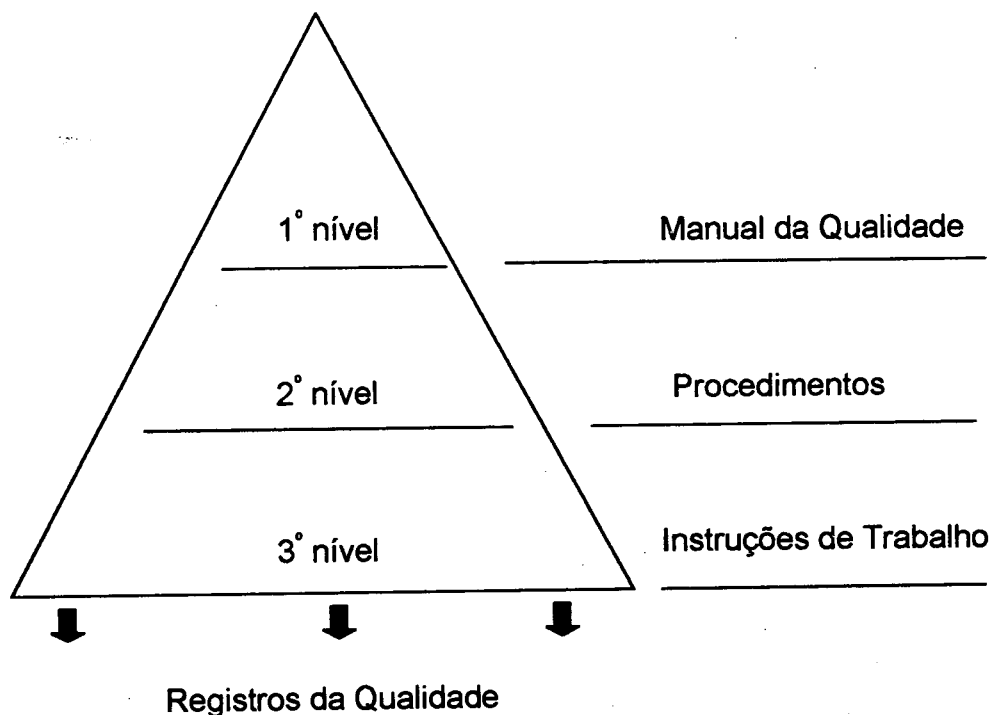
NOTA 6 Orientação sobre manuais da qualidade é dada na NBR ISO 10013.

Para atender a este requisito da Norma, a empresa precisará ter atendido plenamente a todos os outros requisitos, à exceção de quando um dos requisitos não se adaptarem plenamente ao processo da empresa. Neste caso, a empresa precisa justificar a não aplicação do requisito de forma bastante pertinente, e assim conseguirá obter da auditoria de certificação a aprovação. O requisito Sistema da Qualidade da norma ISO 9000, deixa muito claro que não existe um plano de implantação que possa ser seguido por empresas indistintamente, ou programas. “A expressão ‘adequada à empresa’ torna-se a chave para o desenvolvimento do sistema.” (Arnold, 1994, p. 39). O que este requisito exige é que a empresa adote em todo o seu Sistema da Qualidade os requisitos da norma ou, quando não necessitar, justifique.

É solicitação do requisito Sistema da Qualidade que a empresa adote um manual da qualidade e que este atenda e contemple a todos os requisitos referentes à norma adotada. Normalmente, estes procedimentos são divididos em três níveis distintos – ver figura 1 –, em que devem ser contempladas todas as ações do processo da empresa.

A empresa deve documentar toda a sua estrutura de processo no manual da qualidade, e este deve ser subdividido na mesma quantidade de seções da norma adotada (Kanholm, 1995). Ou seja, 12 quando for adotada a ISO 9003, 19 quando a adoção for da ISO 9002 e 20, ou todas as seções, para a adoção da ISO 9001.

Figura 1



Fonte: adaptado de Azambuja (1996, p. 156).

Para a elaboração do manual da qualidade são necessárias algumas observações, com base em Cerqueira (1994) e Kanholm (1995). São elas:

- o manual deve ser claro, objetivo e mais, com tamanho suficiente para abranger todo o sistema da qualidade;
- deve ser elaborado de forma realista, de maneira a ter as suas recomendações condizentes com o processo;
- deve ter a participação de todas as pessoas ligadas à sua operacionalidade. A regra aqui é a de evitar a não utilização dos procedimentos por isolamento do processo de decisão ou seja, isso foi inventado por quem não sabe como se faz e por isso não é viável a sua aplicação;
- ter definições claras para os termos que não são do conhecimento de todos;
- usar, palavras de fácil compreensão e de domínio e conhecimento de quem executa os procedimentos, para evitar ambigüidade de interpretação ou dúvidas;

- determinar com precisão a responsabilidade e autoridade a ser executada em cada fase do processo;
- prever o desenvolvimento dos registros da qualidade;
- contemplar os critérios de verificação e o nível de aceitabilidade para todas as tarefas previstas durante todas as fases do processo;
- ter um responsável pela sua manutenção e cumprimento.

O que não pode ser esquecido é que a responsabilidade pelo Sistema da Qualidade é do mais alto executivo da empresa, pois somente ele tem autoridade suficiente para incluir todos os processos na Política da Qualidade. Este requisito da norma torna-a semelhante a muitos dos critérios do *Total Quality Management* TQM, adotados pelos *gurús* da qualidade. “Ela requer que a alta gerência contribua com direção, suporte e participação ativa.[...] Esta abordagem ultrapassa o escopo da maior parte das normas tradicionais da qualidade.” (Arnold, 1994, p. 48). Esta evidência é percebida notadamente nas sugestões feitas pela norma ISO 9004-1 nas seções 5.1, 5.2 e 5.3.

O Sistema da Qualidade de uma empresa estará plenamente ativo quando todos os outros requisitos da norma ISO 9000 estiverem estabelecidos, documentados, auditados, aprovados e em operação (Kanhholm, 1995). O Sistema da Qualidade só está pronto quando todas as ações, que envolvem execução ou tomada de decisão, que afetam de alguma forma a qualidade, estiverem efetivamente documentadas e com os seus procedimentos sendo exercidos na prática.

É necessário ainda que se faça uma recomendação a respeito do Sistema da Qualidade. Não se deve interpretar a norma como sendo apenas uma norma de documentação do processo. A ISO 9000 é e requer muito mais que isso. “Não caia na armadilha de julgar que a ISO 9000 é apenas um exercício de documentação.” (Arnold, 1994, p. 52). O jargão “diga como faz, documente o que diz e faça o que documentou” não é suficiente para o pleno êxito da ISO. É sim necessário que se façam estudos críticos a respeito de todos os processos antes que os mesmos sejam documentados. Daí a importância e a previsibilidade atribuídas pela norma ao requisito treinamento.

5.2.5.1.3 – Treinamento (Item 4.18)

"A gente não quer só comida, ... a gente quer educação, ... educação, ... educação, ..."

Titãs.

O fornecedor deve estabelecer e manter procedimentos documentados para identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todo o pessoal que executa atividades que influem na qualidade. O pessoal que executa tarefas especificamente designadas deve ser qualificado com base na instrução, treinamento e/ou experiência apropriados conforme requerido. Registros apropriados do treinamento devem ser mantidos (ver 4.16).

Já diz o provérbio: "Se queres colher a curto prazo, planta cereais. Se queres colher a médio prazo, planta árvores frutíferas. Mas, se queres colher indefinidamente e para sempre, treina e educa o homem para o trabalho"

Neste trabalho o termo treinamento refere-se a maior e/ou melhor educação. Não se deve confundir "treinamento" com "adestramento". A posição que se adota é que este último se refere apenas ao desenvolvimento de habilidades para a execução de tarefas, do tipo estímulo-resposta. O Treinamento deve ser visto numa perspectiva ampla, uma perspectiva de educação total e contínua – na perspectiva da aprendizagem (Senge, 1998). Sob este ponto de vista, as pessoas serão treinadas/educadas para novas visões e para a manifestação de visões críticas sobre o que já conhecem, e sobre o que passam a conhecer por meio do próprio treinamento.

Baseando-se nos princípios de Follett (*apud* Graham 1997), infere-se que para empresas ISO 9000, o treinamento deve ter, dentre outras, quatro bases fundamentais. São elas:

1. O aprendizado deve dar-se a partir do conhecimento de quem desenvolve a função.
2. As pessoas, pela própria natureza humana, desejam governar as suas próprias vidas.

3. Considerar que as pessoas freqüentemente estão interessadas em fazer o melhor possível.
4. Permitir o aumento do senso de responsabilidade das pessoas.

A inclusão do requisito Treinamento na norma ISO 9000 vem demonstrar a importância que o fator humano exerce em toda atividade produtiva/empresarial. Para Peters (1989), o treinamento é capaz de distinguir a capacidade de sucesso de uma empresa. A empresa que negligencia este fator está, sem dúvida, desperdiçando o seu maior potencial. É no momento e no contexto de melhoria contínua que “o treinamento ou capacitação do pessoal e o seu grau motivacional, são extremamente importantes.” (Reis & Mañas, 1994, p. 231). Também para Deming (1990; 1997); Ishikawa (1993); Möller (1997) e Peters (1989) dentre outros, a educação ou o treinamento é a base da Qualidade. Ainda de acordo com Reis e Mañas (1994, p. 232): “Treinamento e motivação andam de mãos dadas. Apenas a junção dos dois elementos permitirá potencializar o fator humano.” Por isso, acredita-se que nenhuma empresa que queira efetivamente desenvolver o seu Sistema da Qualidade pode negligenciar as bases, ou seja, treinamento/educação e a motivação humana.

A função básica do requisito Treinamento é a de que “a empresa identifique os conhecimentos e as habilidades que um empregado deve possuir para desempenhar bem suas funções.” (Arnold, 1994, p. 239). Pois ainda segundo o mesmo autor e também Birchall (1997), os resultados que uma empresa pode obter dependem essencialmente do desempenho que os seus colaboradores venham a ter; essa dependência ao fator humano é maior que a qualquer outro fator isolado.

Pelo que especifica a norma ISO 9001, a empresa deve:

- a) firmar por meio de um sistema a identificação das necessidades de treinamento de todos os colaboradores; embora a norma se refira apenas a “todo pessoal que executa atividades que influem na qualidade.” É conveniente estendê-la a todos os colaboradores, sem exceção;
- b) desenvolver treinamento para todos os colaboradores sobre o sistema da qualidade e treinamentos específicos para aqueles que exercem funções que influenciam diretamente na qualidade final;

c) documentar todos os aspectos que envolvam os treinamentos aplicados. Sejam os treinamentos palestras, cursos, instruções operacionais, estudos dirigidos, seminários, filmes, etc.

d) ter em seu quadro de pessoal claramente os colaboradores que executam tarefas específicas, e proporcionar a estes plenas condições de conhecimento para a execução de suas tarefas.

Para conseguir desenvolver de forma eficaz a sua estratégia de treinamento, a empresa, segundo Arnold (1994), deve inicialmente analisar o conteúdo de cada tarefa, afim de permitir que se forme um perfil necessário para o desenvolvimento da mesma. Quanto mais detalhado for o conteúdo da tarefa, maiores serão as chances de se preparar um treinamento adequado.

Em seguida, deve-se identificar as qualificações, habilidades e/ou conhecimentos de cada colaborador, cruzar as informações com as necessidades das tarefas e promover treinamento complementar para preencher as lacunas existentes em qualquer área de conhecimento necessário.

A 'ferramenta' Treinamento é a que melhor pode proporcionar condições de adaptação de uma pessoa a uma tarefa. Em outras palavras, para que a empresa possa conciliar as aptidões de seus colaboradores com as necessidades do cargo/tarefa, é essencial que se promova o treinamento necessário para essa adequação.

É de responsabilidade de cada gerente de área a designação do seu pessoal para treinamento operacional (Kanholm, 1995; Thomas, Jr. *apud* Vroom, 1997). Pois, desta forma, torna-se mais rápido e eficiente o treinamento para funções específicas em toda a empresa.

Embora a norma não especifique nenhum tipo de treinamento como obrigatório, é necessário que pelo menos os colaboradores responsáveis pelo controle de qualidade sejam treinados para a utilização de equipamentos de verificação, técnicas de inspeção e acompanhamento do processo de acordo com os métodos estatísticos; executores de processos especiais que interfiram na qualidade sejam treinados para a condução de seus processos; e ainda que todos os colaboradores sejam treinados - exaustivamente, para o bem de todos - na compreensão e para a manutenção do Sistema da Qualidade (Kanholm, 1995).

As diretrizes gerais sobre o treinamento devem constar na lista de itens abordados no Manual da Qualidade. Deve ficar bem claro qual a importância que este fator tem na Política da Qualidade. Observa-se que quanto mais a empresa destaca recursos para o aprimoramento de seus colaboradores maiores serão as suas chances de sucesso. "Não podemos nos esquecer que é sempre o fator humano quem, em último lugar, opera, controla e administra o processo produtivo." (Reis & Mañas, 1994, p. 231). Desta forma, é bom que se priorize o seu desenvolvimento, pois "um bom projeto elaborado por ótimos processos pode produzir uma sucata se os processos forem controlados por operários sem preparo." (Arnold, 1994, p. 239). E ainda, agora de acordo com Deming (1990, p. 64), "qualquer progresso na posição competitiva terá suas raízes no conhecimento." A amplitude do fator treinamento é, sem dúvida, uma das principais características capazes de determinar o bom desempenho organizacional.

E por fim, já no que se refere à auditoria de certificação, o treinamento deve corresponder, pelo menos, as verificações dos auditores, que segundo Kanholm (1995, p. 106), são:

- *o programa de treinamento é suficiente; isto é, no mínimo compreende os inspetores, operadores de processos especiais e orientações sobre o sistema da qualidade para todos;*
- *o conteúdo, forma e a duração dos treinamentos estão documentados;*
- *os instrutores estão suficientemente qualificados;*
- *os próprios registros de treinamento estão sendo estabelecidos.*

O treinamento de todos os colaboradores da empresa é um fator crítico para a correta interpretação e aplicação dos requisitos da Qualidade, notadamente, também, para as normas ISO 9000.

5.2.6 – OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ISO 9000

Fez-se também, neste trabalho, algumas análises sobre a ISO 9000 que foram julgadas como de aplicabilidade importante, especialmente para o contexto de empresas brasileiras.

5.2.6.1 – TENDÊNCIAS

Acredita-se na ISO 9000 como tendência necessária na composição do mercado internacional, e também no nacional, a partir da sua adoção por grandes corporações multinacionais e por exigências feitas por alguns órgãos governamentais. Segundo Francesco De Cicco (*apud* Pianez Junior *et. al.*, 1994 p. 30), observa-se que “no Brasil a quantidade de empresas certificadas está crescendo de forma exponencial.” O desencadeamento de certificações tende a se desenrolar sob forma de uma bola de neve ou cascata (Roesch, 1994). Cada organização certificada passa a cobrar dos seus fornecedores que também se certifiquem, para garantir que haja Qualidade a partir da fonte de matéria-prima ou de suprimentos.

Portanto *avisa-se* que essa tendência está consolidada. E que é melhor segui-la o quanto antes, para que cada empresa possa implementá-la da melhor maneira possível e sem a pressa excessiva determinada, por prazos normalmente curtos para certificação, por parte do mercado. Utiliza-se desta forma as perguntas feitas por Paladini (1994, p. 237).

- E se este dia chegar muito rápido? Haverá tempo para se preparar?
- Por que continuar perdendo dinheiro? Por que adiar a racionalização de seus procedimentos? Por que não obter, já, os benefícios que os sistemas da qualidade baseados na ISO 9000 determinam?

Para empresas brasileiras que ainda não adotaram a ISO 9000, estas perguntas são por demais válidas. E não querer percebê-las não parece ser sensato.

5.2.6.2 – DEFICIÊNCIAS

Encontra-se deficiência nas normas ISO 9000 por não se estabelecer possibilidades de aquisição a fornecedores com melhores condições de fornecimento. É uma norma de avaliação de sistemas, e por isto peca em não contemplar outras “ferramentas” empresariais, também qualitativas, como: uso de *Kambans*, CEP, Grupos de Melhorias, Células Produtivas, entre outras. (Paladini,

1994). Pois essas ferramentas, quando corretamente utilizadas, facilitam não só o sistema interno, como também são capazes de proporcionar maior qualidade ao produto, maior produtividade e lucratividade para empresa.

Já para Juran (1997, p. 104), a ISO falha por não incluir alguns itens essenciais para as práticas da qualidade classe mundial. São eles:

- Liderança pessoal dos executivos;
- Treinamento em gestão da qualidade para a alta gerência;
- Metas de qualidade no planejamento empresarial;
- Um índice “revolucionário” de melhoria da qualidade;
- Participação dos funcionários e *empowerment*.

Outra deficiência é a possibilidade de auditorias realizadas por organismos ou empresas diferentes virem a apresentar avaliações diferentes – apesar de se tratar da avaliação de um único fornecedor. Neste caso, corre-se o risco de se fazer uma interpretação ambígua.

Há quem afirme que “o sistema da ISO 9000 só é próprio para o Ocidente, onde as companhias trabalham com vários fornecedores em sistema de relações competitivas.” Hutchins (*apud* Roesch, 1994, p. 16). Já para Chase (*apud* Roesch, 1994, p. 16), existe a disposição das organizações japonesas para lançarem mão da ISO 9000 como também dos seus procedimentos, se esta assegurar os procedimentos de livre-mercado. E isto já se observa na prática.

Apesar das limitações e por se tratar de uma norma que prevê a manutenção de auditorias periódicas, obter a ISO 9000, mesmo que nestas condições, pode nortear o sistema da qualidade da organização para a melhoria e amadurecimento (Pianez Junior *et al.*, 1994). Ou seja, mesmo com todas estas limitações e deficiências, as normas ISO 9000 vêm se mostrando aceitas e necessárias no contexto produtivo mundial, apesar das críticas.

5.2.6.3 - UTILIZAÇÃO DA ISO 9000 DE FORMA ADEQUADA

Existe a crença, por falta de conhecimento, de que a adoção da ISO 9000 venha a garantir sucesso da organização para as práticas da Qualidade Total. Essa é uma concepção errada, pois as normas ISO 9000 adotadas de forma *isolada* não

proporcionam e nem garantem que ocorram melhorias nos padrões de Qualidade da organização (Roesch, 1994; Reis & Mañas, 1994; Schäfer, 1997).

A empresa que utilizar a certificação ISO 9000 como o único objetivo a alcançar, não está efetivamente engajada em atingir a qualidade. Desta forma, não se beneficiará das amplas vantagens desta *ferramenta* dentro do processo da Qualidade; somente será capaz de se beneficiar do provável crescimento do seu mercado. “Um problema raramente discutido é que a empresa será capaz de competir apenas com outras empresas que seguem esta mesma linha. Não será possível competir com empresas que usar a norma como uma ferramenta de melhoria da qualidade.” (Arnold, 1994, p. 13). E ainda, de acordo com Cerqueira (1994, p. 155), as “empresas que implantarem sistemas, [normas ISO 9000] buscando apenas sua certificação, com certeza obterão somente isto. E terá sido perda de tempo, esforço e dinheiro.” Como se pode observar, é essencial que a ISO seja adotada dentro de um processo de melhoria contínua, e não apenas isoladamente.

As normas ISO 9000 são normas que comprometem os sistemas da organização no sentido de utilizarem procedimentos escritos, objetivos, claros, e um sistema de auditoria interna, para verificar se os padrões definidos e normalizados estão sendo cumpridos e acompanhados. Versa também a norma sobre a existência de um acompanhamento constante e eficaz da capacidade de trabalho dos colaboradores, via treinamento. Não obstante, argumenta-se que esta abrangência é limitada, como também os resultados que é capaz de produzir isoladamente (Roesch, 1994). Conseguir implementar a ISO 9000 dentro de um sistema da qualidade capaz de perceber essa visão, é seguramente transpor o obstáculo, e ser capaz de produzir resultados organizacionais em benefício da qualidade e competitividade (Pianez Junior *et al.*, 1994).

Mas existem organizações que utilizam as normas da ISO 9000 de forma correta, ou seja, apenas como uma *ferramenta* auxiliar em seu processo de Qualidade e que mantêm o foco não apenas nas normas, mas sim no cliente. “Se o programa for adequadamente desenvolvido, a utilização da norma como *uma ferramenta* de melhoria da qualidade vai propiciar um retorno maior e ajudar a empresa a tornar-se um fabricante classe mundial.” [o grifo é do autor deste trabalho] (Arnold, 1994, p. 14). Somente dessa forma é que as organizações

conseguem obter *plenamente* os bons resultados que a ISO é capaz de lhes trazer. (Coltro, 1995; Roesch, 1994).

5.2.6.4 - AS NORMAS ISO 9000 PODEM BUROCRATIZAR A ORGANIZAÇÃO DE FORMA INEFICIENTE?

A adoção das normas ISO 9000 deve dar-se dentro de um processo de planejamento estratégico eficiente da organização. O seu cumprimento requer que se organize o universo dos documentos que versem sobre todos os critérios e condições necessárias para se alcançar o que é contemplado pelas normas ISO. São estes documentos que vão direcionar o dia-a-dia da organização. Por isto precisam ser cuidadosamente elaborados, pois, mal “construído, pode engessar a empresa, tornando-a pouco flexível e burocratizada. Daí a importância da análise e do planejamento na busca de uma estratégia de implementação que seja de fato coerente com as particularidades e com a cultura da empresa.” (Pianez Junior *et al.*, 1994, p. 29).

É de se observar que as normas ISO 9000 sistematizam os processos da organização, não as pessoas. Propõem as suas diretrizes genéricas para que possam ser adequadas a qualquer organização que queira garantir os seus padrões de qualidade por meio da normalização de seus processos. Portanto, acredita-se que sejam enganosas as interpretações da ISO que a comparam às formas burocráticas weberianas. Elas são, mais uma vez, a sistematização dos processos e não o engessamento da organização; diferença aparentemente sutil mas na verdade, *profunda*.

Ainda dentro desta linha de pensamento, pode-se considerar a ISO 9000 como um conjunto de normas *versáteis*, pois contempla a qualidade de forma abrangente sem, contudo, ser específica; consegue ser universal, porém não superficial; ser capaz de adaptação a qualquer tipo de organização em termos de tamanho, e continuar mantendo a independência da organização mesmo após a sua adoção. E, acima de tudo, por manter o sistema em constante auditoria, não perdoa a falta de consistência e coesão entre o que se diz que se faz, o que se escreve

sobre o que se faz, e o que se faz realmente (Oliveira, *apud* Pianez Junior *et al.*, 1994).

5.2.6.5 – REFLEXÕES SOBRE A ISO 9000

Para que seja adotada a norma ISO 9000, é necessário que a administração da organização reflita sobre alguns pontos. São eles:

- ter, divulgar e manter uma visão clara dos objetivos e valores da organização a curto, médio e longo prazos;
- não apenas, propor para todos os colaboradores que se empenhem no movimento pela qualidade, quando as práticas adotadas pela gerência não forem congruente com as normas adotadas por todos. O que se propõe aqui é menos falatório e mais ação efetiva, pois qualidade não coaduna com incoerência. É muito difícil os colaboradores assumirem aquilo em que eles não acreditam – e o que é ainda pior, não acreditam por incoerência da administração;
- e principalmente, para a implantação, pela implantação ou após a implantação e durante a manutenção é necessário que a administração deseje transformar efetivamente o seu modelo de gestão em um modelo mais coerente com as necessidades e aspirações humanas. A ISO 9000 pode e deve, também, ser usada como uma ferramenta de auxílio motivacional. Como? Divulgando a todos de maneira objetiva e coerente a Política da Organização; instituindo treinamento necessariamente continuado; permitindo o enriquecimento da tarefa por uma objetiva definição de cargo e responsabilidade, dentre outras maneiras.

5.3 – POR QUE ASSOCIAR MOTIVAÇÃO A PROGRAMAS DA QUALIDADE?

Pode-se associar motivação a programas da qualidade por inúmeras razões, mas para efeito deste trabalho, destacam-se somente as seguintes:

- o envolvimento da mão de obra é fator crítico para o sucesso da qualidade na empresa, e a motivação é um dos principais determinantes da amplitude do envolvimento;
- todo comportamento humano está ligado a alguma forma de motivação, portanto, para se comportar em favor da qualidade é preciso ter-se motivação para tal;
- quem determina o nível de envolvimento das pessoas com a empresa e com a qualidade é a administração (Deming, 1997);
- as empresas que têm os seus princípios em conformidade com os princípios da Qualidade, empresas de Qualidade, têm as pessoas que nela trabalham mais felizes, e portanto motivadas;
- as pessoas são capazes de dar o melhor de si. Apenas precisam estar motivadas para tal;
- o nível de contribuição de pessoas efetivamente motivadas é insuperável ou, a não ser pela delimitação do tempo, infinito. Similarmente, a qualidade também é a constante melhoria dos sistemas, portanto exige pessoas que queiram superá-lo;
- o elemento humano é o maior ativo de uma empresa, e a sua motivação um de seus maiores sustentáculos.

Com base nestas razões, julga-se como pertinente a junção destes dois aspectos da realidade empresarial. A crença nesta inevitável ligação (motivação – qualidade) justificou este estudo.

5.3.1 – A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL

“O homem se humilha se castram seus sonhos. Seus sonhos é sua vida e a vida é o trabalho. E sem o seu trabalho o homem não tem honra e sem a sua honra se morre, se mata.”

Fagner.

Os seres humanos buscam inúmeras formas sentido para as suas vidas, e percebe-se que nenhum é mais significativo, na contemporaneidade, que o trabalho. Atualmente o trabalho é visto como uma das formas de identificação mais presentes

e necessárias. A crise do desemprego provoca muitos malefícios, sobretudo por doenças provenientes por essa falta de identidade – além de outras inúmeras provocadas pela falta de dinheiro para a subsistência, como depressão, dependência a drogas, desde o cigarro, álcool, até drogas mais maléficas e até proibidas.

E para os atuais empregos, pede-se uma cada vez maior qualificação profissional. É o advento da globalização, que desafia com cada vez mais concorrência e exigência aos profissionais neste fim de século.

Ao “trabalhador global” resta preparar-se, qualificar-se e educar-se para poder competir neste cenário. E é neste cenário, também, que ele encontra condições que jamais foram encontradas por outros trabalhadores em outras épocas. Para melhorar o seu conhecimento, cada vez mais necessário, pode contar atualmente com inúmeras fontes e formas de informação.

A transformação por que passa o trabalho caracteriza, sem dúvida, a necessidade de uma nova definição de trabalhador. Não mais aquele essencialmente voltado para a indústria e o campo – não que essas atividades não mais necessitem de mão-de-obra; necessitam, apenas em menor quantidade – mas aquele capacitado para atender a crescente indústria de serviços, sobretudo, aqueles que se destinam a atividades de lazer e diversão.

É nesse cenário atual, e que também se mostra como futuro, que as pessoas buscam realizar-se em seus trabalhos. E em conseqüência também a este cenário, se tornam mais carentes e exigentes em seus ambientes de trabalho ou “suas empresas”. A importância dada ao trabalho e o reconhecimento que recebem nele é o que faz com que pessoas se realizem ou se frustem. Desta forma, não mais se percebem ou se admitem como pertencente a uma classe que apenas buscam para si resultados financeiros, assim como também, e ainda menos, como apenas geradores de capital para os acionistas das empresas em que trabalham (Deming, 1990; Spitzer, 1997).

As exigências da economia global e as transformações sociais, caracterizadas sobretudo pela maior expansão e velocidade nas comunicações e informações, exigem novas posturas, do empregado e do empregador brasileiros. Estes, precisam ver-se cada vez mais como interdependentes nas suas relações, pois, segundo Deming (1997), ninguém quer ter como parceiro um perdedor.

Dentro dessa busca necessária por melhorar a qualidade do trabalho e das suas relações é que se desenvolvem abordagens capazes de promover a real contribuição a que se destinam. A representação do empregador nas empresas se faz por meio das gerências. São essas pessoas que promovem e desenvolvem os recursos humanos dentro das organizações. Para Drucker (1992) a essência do papel gerencial é desempenho. Portanto, cabe à gerência buscar na empresa o melhor desenvolvimento possível das pessoas que nela trabalham. Mas como conseguir essa efetividade? Não existem respostas prontas que se adequem a todos os casos; no entanto, considera-se alguns princípios como norteadores coerentes.

O principal, não o único, mas que é o foco deste trabalho, é a motivação das pessoas. No entanto, existem divergência sobre os fatores que motivam uma pessoa. Não se sabe se estas divergências ocorrem devido a não se conseguir ter conhecimentos suficientes sobre a natureza humana ou por não se conseguir determinar conjuntos de motivos únicos capazes de se manifestarem da mesma forma em todas as pessoas. O tratamento da motivação não se pode dar como *conceito fechado*; a motivação humana é um 'recurso' complexo (Argyris, 1968; Matsuoka, 1997; McGregor, 1992; Schein, 1982; Spitzer, 1997). O aprofundamento a estas questões não faz parte do escopo deste trabalho.

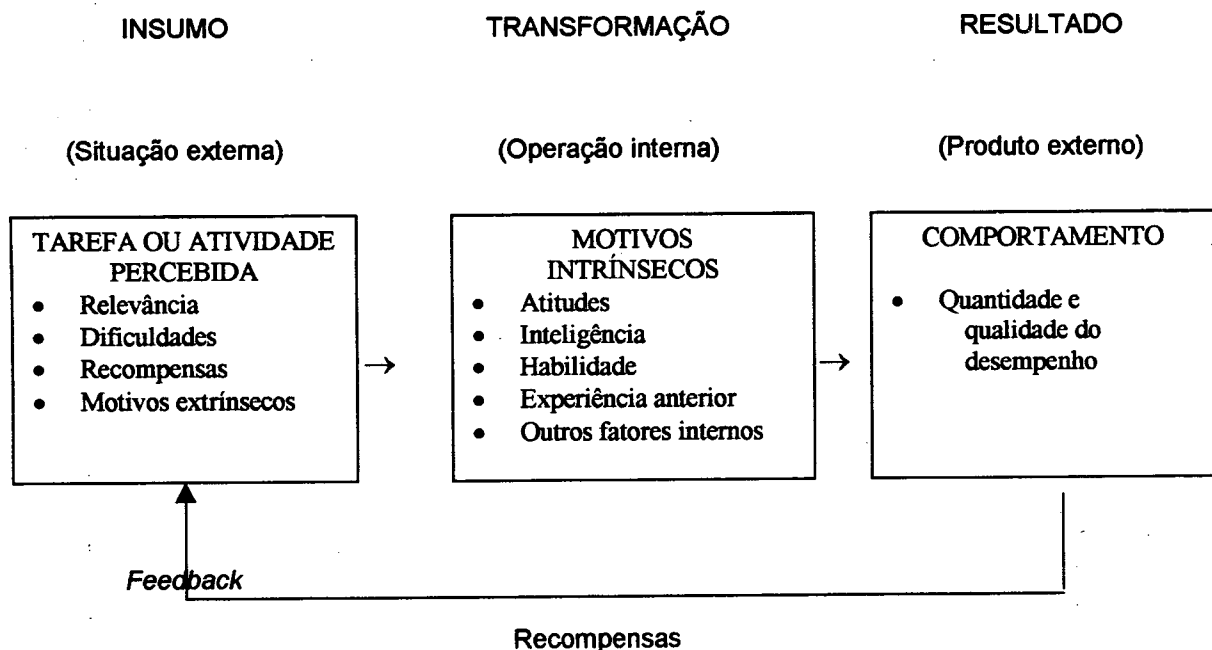
Mas de acordo com Schein (1982, p. 33), no "*entanto, há coerência no modo como as pessoas se comportam*". Essa coerência provavelmente deriva das perspectivas comuns que adotamos no decorrer de nossas experiências ao nos socializarmos numa cultura, numa família, numa camada socio-econômica, numa comunidade e, em última instância, numa função dentro de uma organização." Devido a estes pontos, é que se constata para estudo da motivação em empresas a importância que existe em a administração buscar facilitar a motivação de seus colaboradores. Talvez seja esta ~~uma~~ uma das formas de se atingir a visão compartilhada (Senge, 1990).

Perceber quais os valores que motivam as pessoas a colaborarem com os objetivos da organização e direcionar esforços para tal, é o que a administração precisa fazer. Pois, se a administração da organização facilitar a obtenção do que é valorizado pelas pessoas, conseguirá, em última análise, facilitar a consecução dos seus próprios objetivos, de uma forma sistêmica (Deming, 1997). Dispor essa interrelação de maneira a facilitar o estímulo, o esforço, o cuidado pela qualidade,

buscando obter produtividade, é basicamente o que deve ser feito para obtenção dos melhores resultados das pessoas e, conseqüentemente, da organização. Moscovici (1996) mostra, ver quadro 4, o “*Sistema Motivacional Humano.*”

A motivação do colaborador para executar as tarefas necessárias ao desenvolvimento do seu trabalho está interligada às condições que lhe são oferecidas pela organização. Não é necessário ter *somente* um colaborador habilidoso, com conhecimento ou experiência, é preciso, sim, ter *também* um indivíduo motivado. Desta forma, percebe-se por meio da pesquisa realizada por Davis e Josselyn (*apud* Argyris, 1968, p. 92) que o que muda na execução das tarefas não é a velocidade em si, mas sim a freqüência de paradas utilizadas pelo operador. Este “*introduz paradas maiores e mais freqüentes no trabalho à medida que o dia avança.* Como a maioria das demoras são pessoais, *diretamente controladas pelo operador,* isso pode explicar como a produção aumenta sob condições de alta motivação.” Os pesquisadores ainda argumentam que para se ter aumentos de produtividade é necessário que se busque facilitar a motivação, para que, conseqüentemente, haja diminuição destas paradas.

Quadro 4



Fonte: Moscovici² (1996, p. 89).

² Moscovici refere-se ao quadro como “Adaptado de Huse, E. F. & Bowditch, J. L. *Behavior in organization: a system approach to managing.* 2 ed. Reading, Mass., Addison Wesley, 1977.

Contudo, não se pode cair no erro de pensar que a motivação é o único fator responsável pela produtividade; “ela é necessária como uma espécie de quadro de fundo, contra a qual mudanças, o treinamento, os programas de qualidade e produtividade, a organização do trabalho, etc., tem maiores probabilidades de conduzir a bons resultados.” (Moreira, 1994, p. 152). Portanto, também de acordo com Sievers (1990), não pode ser concebida como o único fator responsável pelo bom desempenho da organização, mas precisa, *necessariamente*, ser contemplada quando o que se pretende é fazer com que esse desempenho seja o melhor possível.

5.3.2 – ALGUNS FATORES RELACIONADOS COM A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

“Eu não penso que tenhamos problemas psicológicos, éticos e econômicos. Temos problemas humanos com aspectos psicológicos, éticos, econômicos, além de outros tantos, ...”

Follett.

Considera-se que, a partir de Spitzer (1997); Castro (1997); Castro e Maria (1998), que a *real* maneira de se conseguir motivação é perseguir a automotivação. Não existem receitas para motivação, isso é axiomático. No entanto, como já se viu anteriormente com Schein (1982), existem fatores de largo espectro, Juran (1990), que podem ser aplicados para se conseguir motivação para a qualidade. São alguns destes fatores que serão expostos a seguir.

5.3.2.1 – COERÊNCIA

“Algumas pessoas querem dar aos operários uma participação na execução dos propósitos da fábrica, não percebendo que isso envolve uma participação na criação do propósito da fábrica.”

Follett.

Ao definir a política da qualidade, a administração não dá a sua missão quanto a tal política por encerrada. Muito pelo contrário. É a partir do que está definido e escrito na política da qualidade e por causa do que se pretende mostrar por meio dela, que a administração tem as suas ações e comportamentos acompanhados pelos colaboradores. Cabe à administração, em qualquer que seja o nível, servir de modelo, colocando na prática aquilo que prega em teoria (Spitzer, 1997; Swinburne, 1997).

E, de acordo com McGregor (1992), a capacidade do colaborador de atingir os objetivos que lhe são colocados é consideravelmente afetada pelo comportamento de seus superiores. As práticas em favor da qualidade estão sobremaneira interligadas às relações éticas que se praticam dentro da organização (Matsuoka, 1997; Wells & Spinks, 1998). Tais relações observam-se com frequência no dia-a-dia do trabalho, e não é suficiente tê-las apenas como exortações (Deming, 1990).

Encontram-se, também, as mesmas afirmações em Sethi (*apud* Hesselbein, Goldsmith e Beckhard, 1997, p. 257) quando este autor diz: “Lamentavelmente, via de regra os gerentes se sentem mais à vontade discursando, enviando memorandos ou expedindo ordens do que *vivendo* os valores declarados por meio de ações observáveis.” E isso traz como resultado a descrença, pela falta de confiança, e proporciona uma baixa nas relação tão necessárias entre gerência e demais colaboradores.

Portanto, pode-se observar que é essencial para a motivação dos colaboradores que haja coerência entre o que a gerência prega e o que efetivamente faz. Não se pode instituir sistemas que não tenham como alicerce a confiança e o exemplo nas relações. Isso é incoerente ou pode até mesmo ser chamado de imoral.

5.3.2.2 – MÉRITO DO *FEEDBACK* NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O *feedback* nas relações interpessoais é um termo bastante usado quando o que se pretende proporcionar no comportamento são situações que sejam favoráveis para o relacionamento. Pode-se definir *feedback* como sendo uma forma de comunicação capaz de estabelecer um retorno a uma dada situação/relação. O

feedback, aplicado corretamente, pode estabelecer uma relação de confiança nas relações interpessoais e proporcionar motivação para a permanência desta relação, pode, também, proporcionar condições para o desenvolvimento e aprendizagem.

A utilização de *feedback* pode-se dar em situações individuais e/ou de grupo. Sem perda de valor para o resultado que pode ser alcançado, o que vale, no entanto, é a forma como é usado, podendo provocar situações de assimilação, crescimento ou, de revolta, constrangimento, dentre outras.

Para estabelecê-lo em situações favoráveis, encontra-se em Moscovici (1996, p. 54-55), algumas relações úteis, as quais são seguidas de comentários baseados na própria autora e em outros autores. São elas:

- *Descritivo ao invés de avaliativo*: Não promover o julgamento, apenas permitir uma descrição pertinente sobre um fato. A ausência de atribuição de valor permite o desarme e, quando se tem conhecimento das causas e efeitos, uma maior reflexão e utilização da descrição para crescimento próprio.

O elemento crítico neste caso é o conhecimento. Somente se ele existir é que se pode apelar para a responsabilidade e a consciência do executante. (Deming, 1997; Spitzer, 1997) Quando o conhecimento não existir, as conseqüências da interpretação do *feedback* pelo executante podem ser imprevisíveis.

- *Específico ao invés de geral*: Deve-se levantar a questão a que o *feedback* se está referindo e não determiná-lo de forma generativa. Se um comportamento foi errado é *ele* que precisa ser combatido e não a pessoa que o praticou.

O elemento crítico neste caso é a especificidade. É por meio desta que o comportamento pode ser mais facilmente modificado. É extremamente mais fácil mudar um comportamento que uma atitude, além do que a segunda não é facilmente percebida e por isso não deve ser avaliada.

- *Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor*: Nas relações interpessoais devem ser contemplados os interesses e valores existentes em ambos os lados, e não apenas existir uma relação unidirecional.

O elemento crítico neste caso é o respeito pela posição do outro. Não se promove um processo de comunicação aonde se tenta estabelecer apenas uma via de mão

única, existe uma necessidade na comunicação que é a do processo dialético. O *feedback* desenvolvido por interesse apenas em um lado pode gerar um processo de dissonância cognitiva no outro lado e desestruturar a pessoa, bem como a relação.

- *Dirigido*: Neste caso o *feedback* deverá ser dirigido apenas à área em que os resultados dependerem do comportamento do receptor. Atribuir ao receptor responsabilidade por situações não dominadas pelo mesmo poderá apresentar como consequência uma maior frustração. Já dirigi-lo dentro da alçada de responsabilidade do receptor (Juran, 1990), proporciona uma condição de correção por parte do mesmo.

O elemento crítico neste caso é autoridade. De acordo com Deming (1997), não se pode responsabilizar pessoas quando os resultados do processo não dependem apenas dos seus comportamentos. A responsabilidade precisa estar vinculada à autoridade; sem este vínculo a cobrança se torna ilegítima.

- *Solicitado ao invés de imposto*: Terá maior condição de utilidade quando o receptor solicitar do observador questões que este possa responder.

O elemento crítico neste caso é colaboração. A colaboração de quem observa, e tem autoridade reconhecida por quem é observado, é de grande valia para o segundo.

- *Oportuno*: O *feedback* terá maior poder de persuasão quando colocado em momento oportuno. Em geral observa-se que quanto menos tempo decorrer entre o comportamento e o momento do *feedback*, melhor. Mas as condições de privacidade, conhecimento, clima propício, entre outras, pode determinar o momento oportuno com maior propriedade.

O elemento crítico neste caso é a oportunidade. No momento oportuno, o *feedback* será um instrumento de grande valia; do contrário, pode ser visto como uma imposição e não ter seus recursos absorvidos pelo receptor e, de acordo com McGregor (1992), perderá ainda mais a sua eficiência na medida em que o superior deixar para pronunciá-lo em uma única situação quando se referindo a vários fatos passados.

- *Esclarecido para assegurar a comunicação precisa*: Nenhuma comunicação atingirá o objetivo proposto, quando a percepção não ocorreu da forma como pretendia o comunicador. É de bom alvitre que o

comunicador peça ao receptor para repetir a mensagem que lhe foi transmitida; este exercício facilita para que não haja compreensão dúbida.

O elemento crítico neste caso é clareza na comunicação. O domínio da gramática, gestos, capacidade de síntese objetiva e pertinente, nível do conhecimento do receptor da mensagem, dentre outros, são elementos que precisam ser dominados pelo transmissor para que o mesmo possa ter sucesso na comunicação que pretende.

Com vista a estes pontos, Moscovici (1996) comenta ainda que, embora se aceite nas relações interpessoais uma necessidade de se estabelecer *feedback*, não é fácil esse exercício: existem dificuldades tanto da parte de quem transmite como de quem recebe. Ao que se pode atribuir um dos problemas das freqüentes falhas existentes nos processos interpessoais de comunicação nas empresas.

Para Spitzer (1997, p. 202-203), o *feedback* pode ser utilizado de maneira positiva ou negativa. A primeira sempre visa o engrandecimento do indivíduo, seja como elogio ou esclarecimento. Já a segunda normalmente provoca o medo, pois as pessoas o associam a formas de punição. O autor fornece uma relação de sugestões para que se possa transformar o *feedback* negativo em positivo, e ainda, em algo motivante. São elas:

- Corrija os funcionários somente quando isso possa ajudá-los a melhorar seu desempenho futuro.
- Corrija o erro de um funcionário quando ele ocorre, e não dias, semanas ou meses depois.
- Não aborde mais de um problema relacionado ao desempenho de cada vez.
- Forneça *feedback* negativo em particular.
- Concentre-se na solução e não no problema.
- Encerre a discussão com um comentário positivo.
- Faça sempre *follow-up* junto ao funcionário.
- Reconheça o progresso sempre que ele ocorre.

O *feedback* tem importância crítica no processo de desenvolvimento de relações interpessoais e de comunicação. É essencial que em caso de um desvio no comportamento esperado, o mesmo seja utilizado por meio de uma situação que permita a modificação desse comportamento, sem esse intuito o mesmo perde a

razão de ser e pode tornar-se apenas uma crítica pejorativa. Utilizado como reforço positivo pode provocar melhor desenvolvimento, aprendizagem, dedicação ou auto-estima, entre outros. Esses são os principais exemplos de como se utilizar essa ferramenta como facilitadora da motivação.

5.3.2.3 – INCENTIVOS EXTRÍNSECOS PODEM SER CONSIDERADOS MOTIVADORES?

“... o comportamento não é função do ambiente, porém uma função da relação entre comportamento e ambiente.”
Follett.

Antes de se preocupar em *como motivar*, deve-se primeiro ter a preocupação em *como não desmotivar*. Os incentivos extrínsecos normalmente proporcionam a não desmotivação, (Herzberg *apud*, Vroom, 1997), embora não se possa dizer que a eliminação da mesma deixa livre o campo para se trabalhar a motivação. Enquanto para Spitzer (1997), o trabalho se deve dar de maneira paralela: eliminar a desmotivação e aumentar a motivação. Trata-se, neste item, apenas de fatores que diminuem a desmotivação. Embora, como se pode observar, algumas vezes os próprios autores se confundem, devido talvez apenas a questões semânticas, e deixam uma sensação de incoerência, quando o que se trata é: qual a base da motivação, intrínseca ou extrínseca?

Não se busca neste trabalho tomar partido em uma questão tão polêmica. Apenas concorda-se com Deming (1997, p. 85), quando este autor diz: “Existem fontes de motivação intrínsecas e extrínsecas, além do fenômeno da superjustificativa.” E com Follett (*apud* Graham, 1997, p. 47), “Os fatores da estimulação intra e extra-orgânica não são apenas igualmente importantes, mas estão ligados um ao outro.” E ainda com as posições destes e de demais autores como (Bergamini, 1990; Herzberg, *apud* Vroom, 1997; Matsuoka, 1997; McGregor, 1973, 1992; Murray, 1978; Spitzer, 1997; Woff, 1976), que recomendam propiciar condições para se desenvolver a motivação intrínseca, pois essa gera resultados mais duradouros e mais próprios ao ser humano.

A literatura traz alguns exemplos distintos, mas que podem ser considerados para o que se pretende. Eles são sumarizados a seguir.

Recompensa. É difícil estabelecer em uma base efetiva qual o sistema de recompensa que deve ser adotado; no entanto, é fácil concordar-se que o mesmo se deva dar em uma base justa para os interessados.

A instituição da recompensa, por parte da empresa, se dá com o objetivo de impulsionar o comportamento dos seus colaboradores e, para que seja eficaz, precisa ser vista como oportuna por parte de quem a recebe. A satisfação, em geral, não se limita apenas a um tipo ou a uma forma de recompensa. No entanto, com referência a recompensas, existe a teoria, conforme Beer e Walton (*apud* Vroom, 1997, p. 21), que sugerem como condições necessárias para a motivação dos colaboradores as seguintes:

1. Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz (ou um determinado comportamento específico) levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais.
2. Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas. Alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefícios, por exemplo, um fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam segurança na aposentadoria.
3. Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

Os mesmos autores indicam que a motivação é acionada pela perspectiva das recompensas que se deseja, sejam elas “dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante.” E ainda, se o esforço despendido para realização de uma tarefa for, na perspectiva do colaborador, devidamente recompensado, o colaborador se sente motivado para permanecer desenvolvendo o seu melhor desempenho.

Existem alguns incentivos extrínsecos que a empresa pode utilizar para conseguir/facilitar a motivação de seus colaboradores; no entanto, ressalta-se que esta efetivação só se dá de acordo com a expectativa dos mesmos (Motta, 1995). Portanto, recomenda-se, de acordo com (Cardoso, 1994; Juran, 1990), que antes de se lançar em um programa da Qualidade a empresa faça uma pesquisa de clima organizacional; com base no resultado desta pesquisa a empresa terá melhor

condição de conseguir uma maior eficiência e, inclusive, determinar qual a melhor política a destinar aos seus colaboradores.

Incentivos salariais. Pode-se tratar os incentivos salariais dentro de recompensas mas, acredita-se que o salário seja um item por demais complexo e importante, visto como motivador extrínseco, para ser tratado rapidamente. Percebe-se que grande parte dos trabalhadores assalariados brasileiros apenas conseguem sobreviver em condições mínimas e às vezes até mesmo miseráveis e, segundo Birchall (1997), o salário, assim como boas relações de trabalho, permitiria o aumento da motivação. Portanto, o salário deve ser visto como uma questão crítica.

Os incentivos salariais podem ser concedidos de maneiras diretas ou indiretas. Ou seja, tanto pode a empresa investir em um aumento direto no salário, como por exemplo ter como política pagar o maior salário fixo da região, como pode também ter a política de vincular gratificações ao lucro, crescimento nas vendas, participação no mercado, nível de qualidade desempenhado, entre outros.

Em geral, observa-se como tendência, segundo Spitzer (1997), que o pagamento de salários com base no desempenho oferece melhores condições para motivar. Edwards e Ewen (1998) dizem que a melhor forma de se fazer a avaliação de desempenho é envolver a todos neste processo, o que permite uma maior confiança ainda na avaliação. Para Goldsmith, (*apud* Hesselbein, Goldsmith & Beckhard, 1997), a remuneração igual para todos, ou como diz o autor, remuneração 'socialista', aliada a uma baixa possibilidade de promoção, leva a um desempenho organizacional 'mediocre'.

Spitzer (1997, p. 230-233) coloca ainda que a meta para salário deve ser a de causar um impacto positivo na motivação, e proporcionar à empresa uma redução no custo total. O mesmo autor cita uma relação de pontos que devem ser considerados como diretrizes para se conseguir "o máximo impacto motivacional positivo." São eles:

- *Planeje cuidadosamente.*
- *Certifique-se que os desmotivadores sejam abordados.*
- *Comece devagar.*
- *Forneça um pacote básico de remuneração justo.*
- *Enfatize a remuneração baseada no desempenho.*
- *Recompense os comportamentos e resultados corretos.*

- *Certifique-se que a relação entre desempenho e recompensas é altamente visível.*
- *Nunca remunere o mau desempenho.*
- *Remunere imediatamente.*
- *Use uma variedade de recompensas.*
- *Garanta a eficácia em termos de custos.*
- *Mantenha simplicidade.*
- *Envolva os funcionários.*
- *Garanta a justiça.*

Desta forma, pode-se inferir que a questão salarial não deve restringir-se apenas a uma questão de sobrevivência, mas deve ser capaz de propiciar uma condição de vida digna, e não apenas para sobrevivência; é o que se espera da empresa que esteja efetivamente envolvida com os preceitos da Qualidade e não que esteja apenas querendo usufruir da mesma de forma falaciosa.

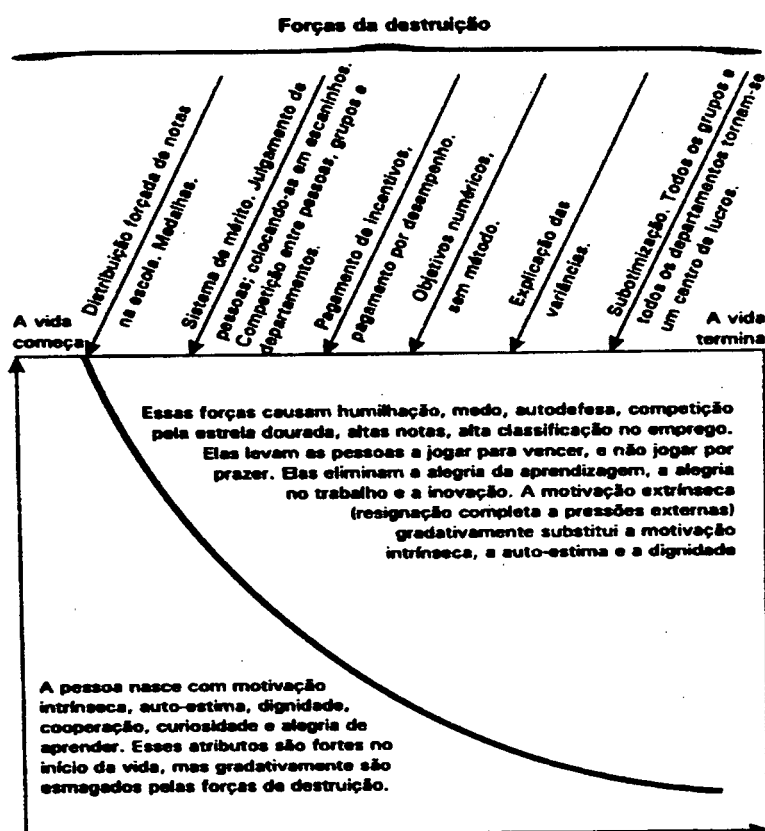
5.3.2.4 – A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA OU VERDADEIRA MOTIVAÇÃO?

Tratar da motivação dos colaboradores com incentivos extrínsecos é o que tem feito a maioria das empresas. Estas conseguem mais facilmente modificar apenas o comportamento, portanto em muitos casos optou-se por sua adoção (Motta, 1995). No entanto, de acordo com Argyris (1968); Bergamini (1990); Deming (1990, 1997); Herzberg, (*apud* Vroom : 1997); Matsuoka (1997); McGregor (1973, 1992); Motta (1995); Murray (1978); Paladini (1994); Spitzer (1997); Woff (1976), dentre outros autores, a motivação é uma característica intrínseca do ser humano.

Esta característica se revela quando se estabelecem relações que vão além de incentivos materiais. O apoio, o elogio, a compreensão, dentre outras, são atitudes positivas que são valorizadas por quem as recebe, e quando expressas de forma autêntica provocam manifestações favoráveis e de amplitudes imprevisíveis. Acredita-se que sejam estas as posições que devam ser assumidas por pessoas que estão em níveis hierárquicos superiores na empresa, e que querem ver motivadas as pessoas que estão nos níveis hierárquicos abaixo dos seus.

Segundo Alckmin (*apud* Deming, 1997, p.VIII), “a mensagem mais forte que Deming quis deixar para o mundo [...] é aquela contida [...]” no quadro 5. Ou seja, pode-se dizer que, para Deming, a sociedade provoca uma modificação nas características intrínsecas ou motivacionais das pessoas, procurando exercê-la por fatores externos.

Quadro 5



Fonte: Deming (1997, p. VIII).

A postura adotada por Pollard (1998, p. 134) é um bom exemplo de como se deve portar a administração. O mesmo presta-se a contribuir para o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa e para que a empresa seja motivo de orgulho para os trabalhadores, por lhes proporcionar valores próprios à dignidade humana. “Quando se encaram as pessoas apenas como unidades de produção, ou algo que se pode definir exclusivamente em termos econômicos, esquemas motivacionais e de incentivo tendem a ser mecânicos e manipuladores.”

Deve-se encarar a motivação do outro com respeito a ele, pois, caso contrário, não se está procurando motivá-lo, mas sim apenas atrofia-lo.

Spitzer (1997), em concordância com Deming, diz que a qualidade é uma boa fonte de motivação. Deve-se eliminar as barreiras que privam as pessoas de se orgulharem dos seus trabalhos. As atividades exercidas devem conter substâncias capazes de promover o orgulho próprio a quem as faz. Uma das formas é apoiar incondicionalmente a qualidade; “a forma mais rápida de matar o espírito humano é pedir a alguém para fazer um trabalho medíocre.” (Spitzer, 1997, p. 81). Não permitir o apoio à qualidade e ainda por cima culpar os colaboradores pela má qualidade é uma das formas mais eficazes de desmotivação.

Percebe-se que outras formas de promover o orgulho pela atividade desenvolvida são:

- Conscientização de que o papel desenvolvido no trabalho é importante para a sociedade: por meio da Educação e pelos benefícios oferecidos pelo produto à sociedade.
- Participação nas decisões referentes ao trabalho: o orgulho advém do ato de tomar parte de algo. É corroborando nas decisões que as pessoas se sentem importantes.
- Desenvolver atividades em grupos/equipes: a socialização humana mostra que se desenvolve melhor quem consegue praticar as suas habilidades em grupos.

Spitzer (1997, p. 143-145) sugere como desenvolver “*equipes de produção supermotivadas*”:

- *Procure voluntários.*
- *Esclareça a missão da equipe.*
- *Garanta o apoio.*
- *Certifique-se que a equipe reflita a diversidade adequada.*
- *Defina as regras básicas.*
- *Faça reuniões breves, interativas e divertidas.*
- *Abasteça a equipe de capacidade para resolução de conflitos.*
- *Selecione liderança para facilitação.*
- *Dê tempo suficiente para a formação da equipe.*
- *Promova uma forte identidade na equipe.*

- *Defina quando o trabalho da equipe será feito.*
- *Comemore os sucessos da equipe.*
- *Equipes supermotivadas devem não só ser formadas, mas também preparadas para o sucesso.”*

Esses pontos são esclarecidos pelo autor e alguns deles são também trabalhados por Scholtes *et al.* (1992).

- Permissão para o autocontrole: a responsabilidade pela instituição da autoridade. Quem melhor tem condição de controlar é quem o faz (Deming, 1990; Juran, 1990).

Estas são algumas, dentre outras, formas de incentivar o maior orgulho pelo trabalho, apesar de poder serem consideradas de largo espectro. Não existe regra para a motivação e envolvimento no trabalho; cabe à administração tomar a decisão e, por meio das teorias (Deming, 1997), com base na cultura da empresa (Matsuoka, 1997; Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997), instituir aquelas que possam ser aceitas e proporcionar benefícios para todos.

6 – MÉTODO DO ESTUDO

“Eu prefiro ser, essa metamorfose ambulante... Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo...”

Raul Seixas.

A finalidade deste capítulo é expor a forma como foi feita a escolha metodológica utilizada para a consecução deste trabalho. Em princípio apresenta-se a estruturação do estudo, a definição da amostra da pesquisa, as hipóteses do estudo, as questões do estudo e o método de coleta das informações.

6.1 – ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

“A busca ardente pela objetividade, a tarefa primordial dos devotos do fato, não pode ser a única tarefa da vida, uma vez que a objetividade sozinha não é a realidade.”

Follett.

Após a definição do problema desta pesquisa, fez-se necessário que fossem caracterizadas as formas de elaboração da mesma. Acredita-se que se fez a opção pela forma metodológica que melhor pôde trazer benefícios e esclarecimentos ao estudo proposto.

Por se tratar de uma pesquisa, em que se busca conhecer uma realidade, fez-se a opção pelo *estudo descritivo*, pois, de acordo com Triviños (1987), este é o estudo que mais é praticado quando o que se pretende buscar é o conhecimento de informações relativas a uma comunidade. Da mesma forma, Gil (1994) diz que estas pesquisas tem como objetivo levantar as opiniões, crenças, práticas e valores da população pesquisada.

Portanto, o estudo descritivo foi o que melhor serviu aos objetivos desta pesquisa, por ser capaz de “descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. (Triviños, 1987, p. 110). – O conceito de ‘exatidão’ é aqui utilizado no sentido corroborado por Alves (1993), ou seja, a exatidão do estudo,

nada mais é a que a interpretação subjetiva do pesquisador dos dados e elementos da pesquisa.

Também Minayo *et al.* (1994) demonstram a necessidade de subjetivação quando o objeto de estudo corresponde a fenômenos e processos sociais. Destacam que a objetivação, própria das ciências naturais, não é útil quando os aspectos que se procura identificar são tipicamente fatos sociais. Desta forma, de acordo com Gil (1994), este estudo caracteriza-se como social, pois visa conhecer, por meio do uso metodológico e científico, algumas práticas existentes em empresas – comunidade social.

Aprofundando-se ainda nos tipos de estudos descritivos, encontra-se inserido o *Estudo multicaso*, que, de acordo com Triviños (1987), é o estudo que não tem por natureza a necessidade de se fazer comparações entre os pesquisados.

É de se notar que o estudo multicaso não tem por finalidade propor que os seus resultados sejam generalizados para outras realidades (Triviños, 1987), mas sim, tem a possibilidade de oferecer, pelo seu valor, a oportunidade de um conhecimento mais aprofundado das realidades atingidas pelo estudo e permitir que sejam formuladas hipóteses para o direcionamento de outras pesquisas.

Desta forma, pode permitir ao pesquisador a própria elaboração de um método de coleta de informações, pois de acordo com Minayo *et al.* (1994, p. 13). “A pesquisa social é sempre tateante, mas, ao progredir, elabora critérios de orientação cada vez mais *precisos*.” [o grifo é do autor deste trabalho]. Por conseguinte, consegue elaborar formas de descrição mais próprias e aproximadas da realidade pesquisada. Portanto, definiu-se que os critérios de levantamento das informações consistiriam-se em entrevistas com profissionais das áreas de Recursos Humanos ou Responsáveis pela Qualidade das empresas certificadas pelas normas ISO 9000.

Esta metodologia de pesquisa, de acordo com Minayo *et al.* (1994), consiste em levantar informações, a partir dos conhecimentos e pressupostos do pesquisador, embasados em bibliografia especializada sobre os conceitos teóricos estudados para viabilização de um estudo científico – além de buscar e perceber as informações em contextos específicos. “Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente.” (Triviños, 1987, p. 128). Desta forma, acredita-se que os resultados serão apresentados devido à pertinência com que foram levantados, assim como

também analisados. Proporcionando uma conclusão não generalista, mas ímpar, sobre o assunto proposto.

Destaca-se ainda, em Minayo *et al.* (1994), que a realidade pesquisada é sempre mais rica que os recortes apresentados sobre a mesma pela pesquisa, e que não se busca definir elementos, mas sim relatá-los conforme o que foi percebido pelo pesquisador.

Triviños (1987, p. 128-130), baseado em Bogdan, descreve cinco características básicas de uma pesquisa qualitativa, a saber:

- “1.^a) *A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.*
- 2.^a) *A pesquisa qualitativa é descritiva.*
- 3.^a) *Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.*
- 4.^a) *Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.*
- 5.^a) *O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.”*

Portanto, a metodologia utilizada foi de acordo com os preceitos de pesquisa qualitativa, por se tratar de uma forma de abordagem essencialmente descritiva (Triviños, 1987). O procedimento adotado foi o da *entrevista semi-estruturada* para a coleta de informações com análise qualitativa das mesmas, mediante identificação prévia de pontos a serem pesquisados dentro do tema.

6.2 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA

“Por falta d’água perdi meu gado, morreu de sede meu alazão... eu te asseguro não choro não, eu voltarei, pro meu sertão.”

Luiz Gonzaga.

A definição do número de organizações a serem pesquisadas para a consecução dos objetivos deste estudo deu-se também com base nos preceitos metodológicos de pesquisa qualitativa. Pode-se “usar recursos aleatórios para fixar a amostra.[...] Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da

amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.), o tamanho da amostra.” (Triviños, 1987, p. 132). Portanto, foram procuradas organizações que já haviam sido certificadas de acordo com as normas ISO 9000, e que permitiram ao pesquisador levantar subsídios necessários para obtenção das informações, conforme os objetivos do estudo (Godoy, 1995).

As empresas pesquisadas foram escolhidas com as seguintes intenções:

- Condição *sine qua non*: empresas certificadas ISO 9000.
- Empresas das regiões Nordeste e Sul do Brasil. Motivo desta escolha: conhecer na condição de pesquisador, a realidade de empresas certificadas no Nordeste – região de origem e destino do pesquisador. A opção por empresas do Sul, deu-se devido a necessidade de se aproximar das tecnologias de gestão aplicadas nesta região, que é notadamente a região economicamente mais desenvolvida do Brasil. Buscar por meio do conhecimento a adaptação dessas tecnologias, na medida do possível, às empresas da região nordestina, que nos estados pesquisados apresentam níveis de desenvolvimento econômico bastante elevados apresentando demanda para os interesses do pesquisador.
- Foram duas as empresas pesquisadas no Nordeste. Uma no estado do Rio Grande do Norte no interior, e a outra no Ceará, na capital. Ambas escolhas se deram pela disposição pelos profissionais das empresas a partir do primeiro contato a colaborarem com a pesquisa e por haver facilidade do pesquisador em se locomover até aos seus respectivos encontros. Uma terceira empresa foi contactada, e a profissional da mesma não se mostrou disposta a colaborar. Por se julgar que não haveria prejuízo ao valor do estudo proposto, fez-se nas duas.
- No Sul foram escolhidas duas empresas, as duas na região da capital do estado de Santa Catarina.

6.3 – HIPÓTESES DO ESTUDO

Conforme objetivos específicos delineados para este estudo, podem-se lançar as seguintes hipóteses para análise, a partir do levantamento de campo a ser realizado:

- Os resultados alcançados pela certificação da empresa estão relacionadas com as estratégias de motivação.
- A entrevista semi-estruturada traz mais vantagem para este trabalho, por não delimitar a área a ser dissertada pelo informante e permitir que se cumpram os objetivos.
- A ISO 9000, quando vista apenas como certificado, não permite melhorias. Enquanto quando concebida como parte do processo da qualidade, é uma importante ferramenta estratégica.
- Não se necessita seguir corrente teórica específica para as práticas de motivação. No entanto, deve haver conhecimento profissional compatível com o que se está buscando.
- Quando o treinamento visa a conscientização, envolvimento, participação, dentre outros, ocorre, também, maior motivação, e os resultados alcançados são melhores.
- Existem relações comuns nas políticas motivacionais adotadas nas empresas em estudo.
- A empresa melhora a sua posição no mercado pela adoção da ISO 9000 e, principalmente, quando essa está vinculada ao processo da qualidade.

6.4 – MÉTODO DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Mediante a necessidade da definição de um instrumento para a coleta de informações encontrou-se, em Gil (1994), que a entrevista é a técnica por excelência a ser usada na pesquisa social. Portanto, justifica-se esta escolha, e também por este instrumento apresentar condições suficientes para a realização da pesquisa.

A forma de entrevista utilizada para coletar as informações foi a entrevista semi-estruturada, por essa forma permitir uma maior interação e conhecimento da realidade do informante. Pois, de acordo com Triviños (1987, p. 146), é "útil

esclarecer [...] que essas perguntas fundamentais que constituem [...] a entrevista semi-estruturada [...] são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que [o] interessa, [...]”. Ressalta-se ainda que esta forma de entrevista proporcionou também uma uniformidade nos critérios que foram investigados em todos os casos. Outro fator importante desse instrumento é que ele foi capaz de descrever com pertinência os objetivos propostos – o que se acredita ter sido alcançado.

Este instrumento trouxe a vantagem de proporcionar ao pesquisador a possibilidade, balizado por uma base teórica e por meio de sua habilidade, de coletar as informações da forma mais clara possível e buscar a difícil missão de se eximir de contaminações indesejáveis, sejam elas do próprio pesquisador ou de “fatores externos que possam modificar aquele real original.” (Haguette, 1992, p. 87). Cabe ressaltar que a ciência, ao contrário do que se pensa, não se tem mostrado necessariamente neutra (Alves, 1993; Haguette, 1992). Portanto, não se julga que este trabalho seja aceito como uma prova irrefutável da verdade, mas sim que contém uma observação e descrição de realidades existentes dentro o meio empresarial brasileiro.

Mas o fato da ciência não ser necessariamente neutra não é suficiente para que não se possa buscar o aperfeiçoamento e a objetividade como um ideal, pois “estamos cômicos de que a objetividade é um ideal inatingível mas que, mesmo assim, o cientista deve tentar a aproximação.” (Haguette, 1992, p. 87). Este é um dos desafios deste trabalho: fazer a aproximação entre a ciência e a realidade empresarial, por meio da difícil missão de colher e analisar as informações , necessárias para o conhecimento demandado.

6.4.1 – QUESTÕES FUNDAMENTAIS

As hipóteses anteriores reforçadas pela revisão bibliográfica apresentada, permitiram fixar as argumentações pertinentes ao tema deste estudo. Encontraram-se assim referenciais para dirigir as entrevistas versando sobre as seguintes questões fundamentais:

- Como se trata a motivação dos colaboradores em empresas certificadas ISO 9000?
- Como se dá o envolvimento dos funcionários com a ISO 9000?
- Quais os incentivos extrínsecos utilizados pela empresa certificada?
- Como se demonstram os incentivos intrínsecos utilizados pela empresa certificada?
- Como é vista a ISO 9000 pela empresa já certificada?

Estas grandes questões serviram para garantir a uniformidade do levantamento das informações junto as empresas. Respeitando-se as particularidades de cada situação de entrevista, teve-se a certeza de se obter as informações para os objetivos deste estudo.

6.4.2 – DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas sempre inicialmente por meio de um contato prévio pessoal entre o pesquisador e a empresa pesquisada. O contatado na empresa estabelecia a pessoa, o dia, local e hora para a entrevista. Esses primeiros contatos sempre se mostraram produtivos, pois possibilitaram ao pesquisador demonstrar alguns propósitos da pesquisa, tais como: objetivos, preceitos éticos, método, dentre outros. Entre o primeiro contato e a entrevista, sempre se deram contatos por meio de telefonemas para confirmação da entrevista.

O pesquisador sempre se fez presente no local, data e horário previamente combinados, não havendo atrasos, prorrogações ou cancelamentos. Ao chegar na empresa e ter contato diretamente com a pessoa indicada, o pesquisador reforçava os propósitos já citados. Sempre se pedia permissão para utilizar um gravador durante a entrevista; todas as vezes esclareceu-se que tal não era *condição necessária* para a entrevista, mas sim facilitadora, para o pesquisador não se afastar dos pontos discutidos. Em nenhum dos casos observou-se inibição ou constrangimento pela utilização de tal instrumento.

Procurou-se, nas entrevistas, utilizar um tom ameno e cordial, em que o pesquisador fazia perguntas relacionadas com os objetivos, e outras para elucidar o pensamento do informante. Esses momentos eram complementares e sem estruturação de um sobre o outro, mas sempre buscando enriquecer com

informações relevantes ao tema pesquisado. Nem todos os dados que foram levantados estão descritos neste trabalho, mas apenas os referentes aos objetivos propostos.

6.5 – DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO DE CAMPO

Encontrou-se no método de pesquisa qualitativa a oportunidade de se fazer o levantamento de uma forma clara, coerente e relevante, dentre outras possíveis. No entanto, ressalta-se que a eleição que se fez, ao escolher a entrevista como forma de coleta das informações, trouxe algumas indagações ao pesquisador. Esclareceu-se que tais indagações não comprometem este estudo de modo específico, mas servem de elementos a serem considerados quando, em outros estudos, se fizer a escolha deste método. São eles:

- A forma de estruturação da entrevista: estruturada ou semi-estruturada.
- O tempo necessário para a entrevista é um fator limitante para que se pesquise em ambientes empresariais, já que o pesquisador conhecia que nestes ambientes, tempo é visto como dinheiro.
- Conseguir descrever com pertinência apenas os elementos que se faziam necessários à pesquisa; a riqueza de informações enseja até outros problemas para trabalhos futuros.
- Analisar de maneira ímpar e imparcial – preceitos da cientificidade – as informações e principalmente não privilegiar ou sobrepor nenhuma (das) empresa(s) em relação a(s) outra(s). Assim, mostra-se imprescindível ter-se: objetivos claramente definidos e questões que garantam a uniformidade no tratamento das informações levantadas.
- Outra dificuldade, não diretamente metodológica mas decorrente da iniciativa própria, por se ter assumido com os informantes um compromisso nesse sentido, foi o de se transcrever *ipsis litteris* as entrevistas gravadas. Embora inicialmente se tenha estabelecido esse compromisso por considerá-lo ético e importante, no decorrer do trabalho concluiu-se que não deveria ter-se dado essa conotação. Poderia ter-se respeitado a ética sem o trabalho demandado para a transcrição: em média sete ou oito vezes o tempo utilizado para as entrevistas. Considera-

se que o valor agregado não foi correspondente. Por isso, acredita-se que a transcrição e análise seria suficientemente necessária para que o estudo fosse validado sem deixar de ser eticamente responsável.

7 – APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as informações que foram obtidas ao longo das entrevistas realizadas em função dos objetivos estabelecidos. Por fidelidade ao método de estudo multicaso, não se fez comparação entre as informações das empresas.

Evidentemente este capítulo é de caráter essencial, já que se estabeleceu a sua realização a partir dos objetivos. Os pontos principais foram direcionados em função do que foi descrito no capítulo anterior, ou seja: respostas às questões fundamentais do estudo. A sistemática da apresentação é feita por apresentação da questão fundamental (item 6.4.1) sobre o ponto indagado. Quando necessário, colocam-se ainda os comentários do informante, onde aparecem evidências necessárias para análise e formação da inferência.

7.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Omitem-se neste trabalho os nomes das empresas pesquisadas, pois acredita-se que estas informações não acrescentam valor ao conhecimento acadêmico, somente ao 'conhecimento' especulativo. No entanto, para contextualização, e para que em estudos posteriores que venham a utilizarem os segmentos específicos pesquisados, faz-se a caracterização das empresas conforme o quadro 6.

A denominação das empresas como A, B, C e D, não se fez por critérios de escolha em que se quer atribuir valores qualitativos às mesmas. Essa denominação foi aleatória e sem intencionalidade, já que se fez na seqüência das entrevistas e de suas análises.

Quadro 6

	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"
Setor de atuação	Fabricação de cimento	Fabricação de equipamentos elétricos	Fabricação de equipamentos eletro-eletrônicos	Fabricação de embalagens
Número (aproximado) de colaboradores	180	480	190	330
Localização	Interior do R.N.	Grande Fortaleza	Grande Florianópolis	Grande Florianópolis
Norma certificada	ISO 9002	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
Tempo de certificação	5 anos	2,5 anos	2 anos	3 anos
Órgão certificador	A.B.S	B.V.Q.I.	Fundação Vanzolini	B.V.Q.I.
Tempo levado para certificar-se	3 anos	1,5 ano	4 anos	2,5 anos

7.2 – A EMPRESA "A"

Faz-se uma análise dos principais pontos do estudo constatado na entrevista com o gerente da Qualidade da empresa "A".

7.2.1 - O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO

A empresa "A" viu a ISO 9000 como uma oportunidade, e por isto desenvolveu a motivação dos seus colaboradores no sentido da colaboração mútua.

Pode-se perceber que a empresa "A" iniciou a busca da certificação no instante em que percebeu que a padronização dos seus processos proporcionaria

uma melhor qualidade, menores custos e um maior envolvimento das pessoas. Como o processo se deu em tempo não delimitado, houve condições para que a empresa pudesse, inclusive, realizar uma pesquisa de clima organizacional, na qual buscou identificar as necessidades dos seus colaboradores e atuar no que se identificou como necessário.

Esta empresa desenvolveu o seu trabalho de motivação para a ISO 9000 basicamente com treinamento e participação. Todos os colaboradores participaram do processo e sob diversas formas, mas o que se notou como mais importante foi que a empresa não procurou subterfúgios para envolvê-los, não utilizou campanhas promocionais ou outras alegorias costumeiras, mas de efeito duvidoso.

“Nós não necessitamos de fazer nenhuma divulgação, nenhuma faixa ‘estamos trabalhando com qualidade’, fazemos isso ou aquilo outro, não necessitamos. O nosso trabalho foi puramente e exclusivamente corpo a corpo, corpo a corpo, até hoje, até hoje.[...] Conscientização maciça. 100% de todos os nossos funcionários são treinados. Há dois anos nós implantamos aqui, nenhum funcionário é admitido aqui sem receber um treinamento de segurança, meio-ambiente e qualidade. Ele só vai para o setor depois que ele recebe todo o treinamento, na parte de segurança, meio-ambiente e sistemas da qualidade.”

A motivação nessa empresa é vista por meio do respeito aos colaboradores. Justificada pela prática da administração em buscar desempenhar o seu papel sem querer impor decisões aos demais. Qualquer nova ferramenta gerencial que se julgue necessária implantar, passa por uma avaliação dos membros do corpo gerencial que têm conhecimento e levam em conta a cultura da empresa, não obrigando assim os demais colaboradores a terem que entender pacotes prontos de metodologia gerencial que em nada se ajustam a essa empresa.

“Nós simplesmente buscamos dentro do mercado e avaliamos aquele treinamento ou aquele órgão, por ventura, ou aquele instrutor que vai trazer benefícios para nós, baseado em que? Na cultura da empresa. Nós não podemos às vezes querer implantar aqui, vamos seguir a filosofia de fulano ou vamos implantar um kaizen porque kaizen é ..., nada disso. Nós vamos fazer/colocar dentro da empresa aquilo que traz, que agrega valor, que vai realmente nos trazer resultados em função da cultura da nossa empresa, em

função do nível cultural, em função da cultura da empresa da filosofia implantada da própria empresa do próprio grupo. Por que? por que a média nossa aqui é mais de 10 anos de funcionário, a nossa rotatividade é muito baixa. Nós temos funcionários que entraram aqui nessa empresa e estão se aposentando, outros já se aposentaram; então, a rotatividade é muito pequena, conseqüentemente a empresa/todos os funcionários já têm uma cultura intrínseca [...], os traços culturais, que muitas vezes essa filosofias em vez de ajudarem vão é prejudicar. Então, nós somos muito cautelosos associados com o R.H. da nossa empresa, em buscar essa avaliação antes de abirmos as portas para querer colocar na cabeça do povo qualquer que seja esse segmento. Então para nós tanto faz, nós tivemos treinamento de kaizem, nós tivemos treinamento especificamente da linha do Deming, do Juran, enfim de outros segmentos fortes da qualidade, no entanto, procuramos extrair de cada um deles aquilo que se adapta à cultura da nossa empresa para que nós colocássemos aqui dentro e obtivéssemos os melhores resultados.”

7.2.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO

A empresa “A” envolveu todos os colaboradores em todos os instantes das tomadas de decisões com relação ao processo.

Pode-se perceber que a empresa “A” envolveu os colaboradores nas tomadas de decisões e que os utilizou para a elaboração das normas processuais. *“O que é mais importante de tudo isto é o funcionário saber que ele é quem faz, quem dita agora os seus próprios procedimentos, as suas normas de trabalho.”* Essa sistemática deu-se devido ao conhecimento por parte da administração da empresa de que quem melhor conhece a tarefa é quem a executa. Portanto utilizou-se de tal premissa e buscou nos colaboradores conhecer e normalizar a maneira mais correta da execução necessária.

“Então cada setor específico o funcionário que nunca fez isso, nunca foi consultado, ... só em ele sair do seu setor de trabalho e ir a um auditório ou a um setor e sentar ali junto com os seus superiores ou mesmo com os seus próprios colegas e lhe dizerem: rapaz você agora é quem vai fazer a sua norma, você é quem diz como é que é feito, queremos ouvi-lo, ... quer dizer,

ele saber que vai ser ouvido, isso para ele é tudo. Então, ele sente-se realmente valorizado na organização e com isso produz resultados surpreendentes, surpreendentes mesmo.”

Procurou desenvolver o envolvimento dos colaboradores por meio da valorização e participação dos mesmos. Mantém um sistema em que os colaboradores participam das decisões da empresa pelo envio de sugestões; todas as sugestões são analisadas e respondidas, quando estão identificadas são respondidas ao próprio colaborador. Quando não foram identificadas as respostas são dadas ao colaborador por meio do jornal interno. De qualquer forma, uma vez havendo participação, haverá retorno. *“Nenhuma solicitação/reivindicação fica sem resposta. Quando a pessoa se identifica e assina nós mandamos diretamente, quando a pessoa não se identifica nós publicamos num jornal interno, que nós temos, com a resposta e de todo jeito sai a resposta para a pessoa.”*

7.2.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS

A empresa “A” valoriza os seus colaboradores também pelos incentivos extrínsecos que a eles proporciona

A empresa “A”, além do pagamento, sob forma de bônus, que fez aos seus colaboradores referente ao último período, também mantém uma política de salários acima do mercado. Tem um plano de saúde próprio, que é vigente apenas na cidade em que está instalada, e que é viabilizado por meio de médicos, odontólogos (apenas para extração) e laboratórios conveniados com a empresa para prestação de serviços aos seus colaboradores e dependentes diretos. A empresa está estudando firmar um convênio com um plano de saúde privado para poder estender aos seus colaboradores assistência também fora da cidade.

Mantém ônibus particular (terceirizado e de boa qualidade) para o transporte de seus colaboradores no trajeto casa-trabalho-casa. Distribui ao final do ano prêmios simbólicos e também próprios à época, como bonés, cestas natalina, festa de confraternização, entre outros.

7.2.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS

A empresa “A” demonstra que os incentivos intrínsecos advêm da própria valorização do funcionário e da participação que permite ao mesmo ao longo do processo.

Pode-se perceber que a empresa “A” demonstra uma clara preferência por se utilizar de incentivos intrínsecos para os colaboradores. Trabalha por meio da conscientização, do treinamento, da comunicação, valorização do conhecimento, entre outros – aspectos que se pode perceber como intrínsecos ao ser humano.

“Uma das coisas mais interessantes que nós passamos aqui foi na 1ª turma, nós tínhamos aqui um sondador, que trabalhava com sonda, ele sempre precisava de um ajudante que soubesse ler por que ele não sabia preencher, por que era analfabeto; a ficha de sondagem, quem preenchia era o ajudante. Conclusão, esse sondador quando aprende a ler saiu vibrando da sala, veio aí para a sala da chefia e chegou aí e viu o nome aí na parede e leu aquela palavra e saiu vibrando, seis meses depois ele voltou de novo assim vibrando e disse: já posso ensinar a lição de meus filhos. [...] Foi para ele próprio, isso é uma valorização grande. E isso rapaz, essa notícia corre a passos largos e a uma velocidade de muitos anos-luz pela empresa, isso dissemina sim aquela satisfação, ..., aquela coisa muito gostosa, sem precisar de dizer, não você tem que dar uma gratificação, não nada disso, o ser humano quer ser valorizado, ele quer ser reconhecido, ele quer realmente ter condições de estar envolvido na sociedade e não ser um escória, isso é que é importante.”

A empresa valoriza os seus colaboradores sobretudo pela característica da baixa rotatividade, o longo tempo no emprego é uma característica dos colaboradores dessa empresa, e do respeito que por eles tem, quando toma as suas decisões de forma coerente e uniforme para todos, não distinguindo por cargo hierárquico.

“Tendo em vista os recordes de produção, venda, qualidade, etc., foram batidos todos os recordes em 1996, no início do segundo semestre de 1997 a diretoria [...] decidiu, linearmente repassar em cinco parcelas iguais o 14º salário, provocando com isso uma satisfação muito grande em todos os funcionários, cujo o resultado no final do ano de 97 foi bem mais surpreendente do que o ano de 1996, ou seja, se em 96 nós havíamos batido

todos os recordes da história dessa empresa, 97 superou ainda 96 em um pouco mais."

7.2.5 – A PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000

A empresa "A" viu a ISO 9000 como uma ferramenta dentro do seu processo da qualidade, e investiu baseada nessa percepção.

Pode-se perceber que a empresa "A" viu na ISO 9000 uma oportunidade para melhoria de suas práticas. Conseguiu praticá-la como uma boa ferramenta do seu Sistema da Qualidade. A ISO 9000 para essa empresa proporcionou, entre outras coisas, uma clarificação da sua estrutura organizacional; uma maior segurança à qualidade ao longo de todo o processo e uma redução nos seus custos, dado um maior aproveitamento de matéria-prima e insumos, pela redução de itens não conformes.

A partir da implantação do Sistema da Qualidade ISO 9000, a empresa mudou bastante, instituiu vários instrumentos de gerenciamento compatíveis com o que preconiza a norma e quando possível até ampliou o escopo. No caso, adotou uma sistemática que abrange o pós-venda, instituindo um laboratório de pesquisa em benefício dos clientes. A ISO 9000 é vista, na empresa, como uma alavanca da garantia da qualidade a partir da qual a empresa se organizou mais ainda, e inclusive melhorou a sua participação no mercado, chegando a bater recorde de lucratividade. *"Importantíssima. A ISO realmente é a alavanca para se garantir a qualidade do produto em toda a sua extensão. Então a norma ISO série 9000 que trata de gestão da qualidade, realmente, organiza, orienta e fornece melhorias para o sistema da qualidade."*

E por fim, a empresa não aderiu à ISO 9000 por imposição do mercado, buscou-a sim por perceber as enormes vantagens em adotá-la. Portanto, teve tempo para maturar sua decisão e foi adaptando os seus processos de maneira suficientemente correta. Considera-se um exemplo esse tipo de decisão, pois todo o Sistema da Qualidade se beneficia, de forma impar, quando concebido desta forma.

7.3 - A EMPRESA "B"

Far-se-á uma análise dos principais pontos do estudo constatado na entrevista com o gerente da qualidade da empresa "B".

Observação: O gerente da qualidade entrevistado não foi o mesmo responsável quando da implantação da ISO 9000. Era o substituto. O responsável pela implantação já havia saído da empresa.

7.3.1 - O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO

A empresa "B" viu a ISO 9000 a partir da solicitação do seu maior cliente, e como uma questão apenas de sobrevivência.

O maior cliente, ou o cliente responsável por quase 50% do faturamento da empresa, solicitou-a que obtivesse a padronização de seus processos, fosse por meio de uma norma emitida pelo próprio cliente, muito parecida com a ISO 9000, ou pela própria ISO 9000. A empresa optou por certificar-se pela ISO 9000, por considerá-la mais credenciada para atender ao restante dos seus clientes.

O prazo estabelecido pelo cliente solicitador da certificação foi de um ano e meio. O que se pode perceber, dentre outros fatos, é que isto causou uma tensão entre os colaboradores para trabalharem em função da certificação, sem uma maior análise de seus requisitos ou mesmo do entendimento da norma. A pena que poderia ser imputada, caso a empresa não fosse certificada, seria o próprio fechamento da empresa.

"Só que em cima disso havia uma pressão muito grande em cima da empresa de que se ela não conseguisse este certificado, ela iria do dia para a noite perder o mercado dela. Então foi uma certificação que surgiu de uma necessidade muito imperiosa muito premente, ou seja, ou a empresa se certificava até o fim desse ano ou perdia o mercado e ponto final."

O que fez com que a certificação fosse obtida – apesar do custo alto, e talvez desnecessário, para a motivação dos seus colaboradores.

"E aquele sistema ficou, é o certificado ficou como sendo um sistema muito pesado e muito cheio de tensões, tanto pessoais como tensões do próprio sistema por ter sido estabelecido daquela forma, por não ter sido discutido."

Desta forma a empresa “B” não utilizou práticas no intuito de motivar os seus colaboradores. Tal ocorrência não se deu apenas quando da implantação da ISO 9000. Culturalmente a questão motivacional não faz parte diretamente do arcabouço de preocupações e práticas da empresa. As ações efetivadas que poderiam ser consideradas como relevantes à proposição da motivação não são instituídas com esse intuito, e portanto não são acompanhados os seus resultados. Estes fatos deixam de proporcionar à empresa condições de avaliação e deixa os colaboradores sem entendimento do por que se dão certas ações.

7.3.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO

O responsável pela condução do processo de certificação da empresa “B” desvinculou as atividades de elaboração dos procedimentos dos colaboradores que executam esses procedimentos.

O Representante da Administração e responsável pela condução do programa de certificação da empresa “B” não percebeu a necessidade de envolver de forma legítima os colaboradores nas decisões acerca dos procedimentos a serem adotados. Preferiu utilizar-se de expressões e maneiras de envolvimento lastreadas por práticas impositivas.

[...] era uma só pessoa quem detinha a tecnologia, uma pessoa só quem dizia o que era certo e o que era errado e era uma pessoa só que falava para todo mundo como deveria ser feito. E, para complicar mais ainda a história essa pessoa era uma pessoa muito autoritária, ela não aceitava opiniões, até por ela ser praticamente a única pessoa detentora da tecnologia em si.”

O que fez com que os colaboradores viessem a aceitá-las, talvez por medo. A falta de envolvimento dos colaboradores trouxe como consequência, dentre outras coisas, uma certificação sem grandes benefícios para a empresa.

“E as pessoas não discutiam certo. Diziam ah! eu estou fazendo isso daqui para a ISO, e não, eu estou fazendo isso daqui para melhorar a empresa por que ela tem de se certificar. Ou seja, o problema básico de implantação da ISO na [empresa “B”] era de que tudo que estava sendo feito era para ganhar o certificado, não para melhorar a empresa.”

Talvez, somente a de se ter mantido no mercado, o que apesar de verdadeiro para a época não lhe garante a mantenebilidade em outras circunstâncias competitivas – e

em algumas circunstâncias até mesmo um excesso de burocracia para o desenvolvimento de atividades diárias.

7.3.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS

A empresa “B” oferece um bom nível de incentivos extrínsecos

A empresa “B” mantém na sua política o propósito de pagar salários acima do mercado. Mantém um refeitório no qual oferece a mesma comida para todos os níveis hierárquicos, subsidiando o pagamento para todos. Oferece um plano de saúde privado para todos os colaboradores e seus dependentes diretos. Não faz desconto dos vales-transporte que disponibiliza para os seus colaboradores.

7.3.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS

A empresa “B” preocupa-se pouco com a motivação intrínseca dos colaboradores e acredita que resolvendo as necessidades extrínsecas, as intrínsecas estarão saciadas.

A empresa “B”, como já citado anteriormente, não demonstra por meio de suas práticas preocupações efetivas quanto a questões de motivação dos colaboradores. Os seus dirigentes acreditam que, uma vez proporcionadas as condições para a satisfação das necessidades fisiológicas dos colaboradores, estes estarão também satisfeitos quanto às suas outras necessidades.

7.3.5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000

A empresa “B” viu a ISO 9000 como um elemento à parte do seu processo da qualidade.

A empresa “B”, apesar de na época da implantação da ISO 9000 ter o seu programa de qualidade, chegou a pará-lo em função da certificação.

“ Apesar de nós termos esse programa de qualidade. Mais o que aconteceu foi uma coisa em separado. É tanto que o nosso programa de qualidade total foi paralisado para começar a ISO, quer dizer, foi quebrado. Era visto como uma coisa completamente diferente, certo. Então o que aconteceu foi que foi certificado? Foi. Porque existia essa necessidade de trabalharmos sobre a pressão de ter que obter o certificado, senão fechava a empresa e só que foi um A.I. 5 praticamente baixava-se a norma e cumpria-se.”

O seu Gerente de Garantia da Qualidade era o responsável pelos “dois” sistemas e concebeu-os de formas excludentes, e não complementares.

A ISO 9000 foi vista como uma coisa à parte em todos os processos da empresa, os colaboradores sentiam-se como se estivessem fazendo algo não em benefício da empresa, mas apenas porque a norma solicitava que assim fosse feito. O ‘sistema ISO 9000’ adotado pela empresa “B” foi um sistema burocrático e desgastante.

Essa concepção da ISO 9000 adotada pela empresa “B” foi, acredita-se, fruto de uma falta de conhecimento profissional a respeito da mesma. O que se demonstra como sendo suficiente para desviar todos os méritos existentes na mesma. O profissional responsável era, dentre outras características, autoritário e centralizador, o que dificultou ainda mais o processo de legitimação perante o restante dos colaboradores.

7.4 – A EMPRESA “C”

Far-se-á uma análise dos principais pontos do estudo constatado na entrevista com o gerente de Recursos Humanos e da Qualidade da empresa “C”.

7.4.1 – O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO

A empresa “C” concebeu a ISO a partir de solicitação do seu maior cliente, mas foi capaz de dar um salto qualitativo nesta solicitação.

A empresa “C” recebeu do seu maior cliente a solicitação para que obtivesse a certificação ISO 9000. No entanto, foi mais além na sua percepção. Ao invés de perceber que a ISO 9000 era uma “coisa” imposta, percebeu que seria uma ótima oportunidade de melhorias, inclusive com reduções de custos.

“A [empresa “C”] em 1991, 1992 iniciou o seu processo da qualidade, o programa da qualidade, como se chama. Ela no início o fez muito por exigência do seu principal cliente que é o grupo [X]. Num segundo momento se percebeu que muito mais importante que simplesmente atender o nosso principal cliente, que é a [empresa X], eram os resultados. Já num primeiro flash do programa na empresa os resultados começaram a aparecer. A

redução de custos, muitas coisas que não estavam sob procedimentos passaram a constar como procedimentos e outra série de coisas.

Passou por uma reflexão de como caminhar em direção à norma, com auxílio externo ou apenas com os colaboradores internos. A segunda opção foi a que permaneceu.

Levou quatro anos entre a solicitação do seu principal cliente e a obtenção da certificação. Fato que demonstra, inclusive, uma independência da empresa em relação a esse cliente. Esse período foi suficiente para que se firmasse a cultura da qualidade na empresa. Todos os colaboradores se envolveram no decorrer do processo de certificação passando a entendê-lo e a aceitá-lo como seus. Esse envolvimento foi facilitado pelas práticas da diretoria, tendo em vista o apoio dispensado aos momentos necessários, tais como treinamento, reuniões cujo o objetivo maior era a qualidade e não somente a certificação.

"Então outro ponto importantíssimo para a motivação seria o sim verdadeiro, sim verdadeiro inclui, pegar os funcionários e deixar bem claro para eles que eles tem um tempo, pago pela empresa – claro tudo dentro de critérios, dentro de uma normalidade, de um planejamento, por que a empresa não pode ir a falência por causa do programa da qualidade [parar para fazer treinamento e deixar de produzir] – mas que dentro de um planejamento, eles terem tempo para cuidarem desse assunto."

A empresa não se norteou apenas pela ISO 9000. Boa parte das suas práticas atuais já existiam antes do processo da certificação. Entretanto, a ISO 9000 reforçou e balizou ainda mais essas práticas, principalmente com relação aos seus procedimentos. Inclusive, os colaboradores reconhecem a importância da norma para a empresa e para eles próprios, dentro da mesma.

7.4.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO

A empresa "C" exercitou por bastante tempo os procedimentos da ISO 9000, o que permitiu aos seus colaboradores sentirem-se envolvidos com o processo.

Ao ser solicitada pelo seu maior cliente que deveria ser certificada, a empresa "C" experimentou um exercício de reflexão quanto a buscar ajuda externa ou conduzir apenas internamente com os seus colaboradores o processo de certificação. Esse exercício permitiu que os colaboradores tivessem uma boa

compreensão da norma, fato esse evidenciado pelos auditores externos que dizem que a empresa é exemplo; os seus colaboradores conhecem profundamente o programa da qualidade.

“A gente acredita que hoje se você perguntar para qualquer funcionário aqui da empresa é que o processo realmente é nosso. O manual de qualidade da [empresa “C”] tem a cara de todos nós. Os procedimentos tem a cara de todos nós. A gente muito pouco copiou, e criou, hoje até os auditores da Fundação Vanzolini, quando vêm aqui fazer uma auditoria eles colocam que a [empresa “C”] é exemplo, e que eles notam um profundo conhecimento dos funcionários com o programa da qualidade.”

A empresa também pratica, para a admissão de novos colaboradores, estratégias de envolvimento dos mesmos com os procedimentos da qualidade. Cada novo colaborador, ao ser selecionado e antes de ser admitido, recebe o manual da qualidade da empresa e é solicitado para que o leia e aprenda o que lá existe.

“Nesse manual de integração ele tem tudo da empresa, como é que ele solicita férias, como é que ele viaja, como é que ele tira xerox, onde é que a empresa se localiza, quem são os três diretores, referências à ISO 9000, tem o programa de idéias e sugestões, ... e no final do manual tem uma série de explicações sobre o quê que é esse programa da qualidade, o quê que é, qual a participação do funcionário, o quê que é cada item da norma, quem é o gerente da qualidade, a cara do gerente da qualidade. E aqui a gente coloca, como é que é a documentação, são aqueles kits-qualidade onde tem o manual da qualidade.”

Assim, a empresa apesar de ter um novo colaborador sabe que passa a contar com uma pessoa que conhece a sua política da qualidade e é envolvida com a mesma.

Outra característica relevante da empresa para o envolvimento dos seus colaboradores é a do programa “jornada de idéias”. É um programa que permite a participação do colaborador por meio de idéias e sugestões tanto no que diz respeito à suas atividades, quanto a outras atividades que não diretamente suas.

“Um canal aberto constante, para qualquer momento, sobre qualquer assunto, desde assuntos relacionados ao trabalho dele até assuntos relacionados à limpeza, dentre outros, ele pudesse a qualquer momento ter esse canal aberto, e uma sugestão aprovada significaria um prêmio.”

A empresa determina que o gerente responsável pelo recebimento da idéia forneça uma resposta, em no máximo dois dias, mesmo que seja para dar satisfação do encaminhamento e análise mais profunda da idéia. No final do ano a empresa premia todas as pessoas que tiveram suas idéias implementadas com um bônus de R\$ 50,00 a 100,00 por idéia.

7.4.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS

Quanto aos incentivos extrínsecos, a empresa “C” os mantém em nível de mercado.

A empresa “C” adota uma política salarial compatível com o mercado, não pagando acima do mesmo. Mantém plano de saúde com uma empresa privada. Mantém um plano de cargos e salários sempre revisado e atualizado. Mantém um ambiente limpo, organizado, equipamentos de uso confortáveis, com cadeiras e mesas que respeitam as normas de ergonomia, com boas condições de trabalho, iluminação, temperatura e ventilação, dentre outras.

Acredita que investir nestas condições ambientais e extrínsecas é importante, também, para a manutenção da motivação dos colaboradores. Pois, estes sentem-se melhor em ambientes de trabalho como esses.

7.4.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS

A empresa “C” incentiva os colaboradores por meio da participação junto ao programa da qualidade. Mas não lhes estende a participação no estabelecimento das metas.

Ao decidir não contratar consultores externos para preparar a empresa a receber a certificação, a empresa depositou nos colaboradores a confiança de que eles seria capazes de conduzir o processo, mesmo sabendo das dificuldades inerentes a essa decisão. Essa prática é refletida pelo grau motivacional com que os colaboradores se envolveram com a política da qualidade da empresa.

“Então o primeiro ponto que eu coloco é que a empresa deve ter ao decidir contratar seres estranhos para desenvolver o programa, quer dizer, deixar o pessoal errar, deixar o pessoal errar, porque isso motiva o pessoal, porque na hora que o pessoal olhar no manual e ver um pouquinho do seu trabalho lá é

muito mais fácil ela aceitar aquele procedimento e se motivar para o programa.”

A diretoria compromete-se a apoiar todas as ações que sejam tomadas em favor da qualidade e do aprimoramento dos colaboradores, treinamentos, reuniões, programas de sugestões, entre outros. O que se reflete num conforto interno para os colaboradores.

No entanto, a participação dos colaboradores no estabelecimento das metas que lhes são atribuídas é pequena. As metas são afixadas pela diretoria e repassadas aos demais níveis gradativamente e com um poder de influência sobre a meta cada vez menor.

“Não tenha dúvida de que quando você vai a nível de funcionário a democracia, por lógica, é cada vez menor. Está certo. Aonde é que começa isso, começa com a administração estabelecendo os seus objetivos. E de lá para baixo é claro que tem um processo em que nós reunimos as pessoas no auditório, são gerentes, tal, agora é um processo que se torna menos democrático à medida que desce. Porque o funcionário lá na sua meta individual ele tem que fazer aquilo mesmo para que a meta global seja atingida. Ele não pode inventar uma meta individual porque ele não tem nem visão do todo, certo. Então ele recebe quase que determinada a sua meta individual, evidente de que a participação dele em estabelecer os prazos, identificar os recursos necessários, e tudo. Mas ele tem que observar o que a alta administração quer, os gerentes e tal, é aquilo, e é aquilo que a empresa quer que ele atinja como objetivo.”

7.4.5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000

A empresa “C” estabeleceu a sua certificação como fruto de um exercício exaustivo.

A empresa “C” em seus primeiros contatos com a norma percebeu a importância que havia em adotá-la, não só por solicitação do seu maior cliente, mas sobretudo pelas vantagens que obteria em trazer para os seus procedimentos as diretrizes da norma. As conseqüências de tal adoção se refletiram em reduções de custo e aumento em seus ganhos. *“Eu diria que são como as coisas começaram, a*

empresa iniciou por uma exigência e logo num segundo momento verificou que a qualidade representava uma redução de custos e uma série de outras coisas [...].”

A empresa mantém atualmente a mesma quantidade de procedimentos que haviam antes da certificação, reforçando que a norma não burocratiza. A burocratização é fruto de uma má interpretação, e não da própria norma. Mas percebe ainda que a sua estrutura funcional está bem melhor. Os procedimentos atuais facilitam, para todos os colaboradores, o entendimento das responsabilidades e autoridades. A adoção da ISO 9000 é vista como uma melhoria à empresa.

“Então se você perguntar para qualquer funcionário aqui na [empresa “C”] eu acho, penso, porque as auditorias nos dizem isso, que todos acham extremamente importante para a empresa o processo de certificação. [...] Eles trabalham sobre procedimentos e é muito melhor do que você entrar numa empresa e a pessoa lhe dizer Alexandre toque isso aí, ..., essa liberdade às vezes causa um transtorno terrível para a vida dos funcionários. Na verdade os procedimentos são facilitadores para o desempenho do funcionário, pois ele sabe o que fazer, a quem recorrer quando tem alguma dúvida, ele tem tudo bem documentado, seu trabalho, seu dia-a-dia, tá bem claro para ele e isso ajuda.”

7.5 – A EMPRESA “D”

Far-se-á uma análise dos principais pontos do estudo constatado na entrevista com o gerente de Recursos Humanos da empresa “D”.

7.5.1 – O TRATAMENTO DISPENSADO À MOTIVAÇÃO

Embora nos primeiros instantes a empresa “D” não tenha compreendido o real significado da ISO 9000, corrigiu-se a tempo e atualmente mantém todos os colaboradores envolvidos no processo.

A empresa “D” iniciou o seu envolvimento com a ISO 9000 por meio do contato que mantém com os seus clientes e fornecedores.

“Em 1993 os nossos fornecedores começaram a nos solicitar um padrão de qualidade e esse padrão de qualidade deveria ser de acordo com um padrão

de qualidade internacional. Não poderia ser um simples controle de qualidade como era feito anteriormente, mas, sim, um padrão de qualidade aceito internacionalmente. E em 1993 a empresa fez a opção de ser certificada pela ISO 9001, face ela também querer entrar no mercado de exportação. Em 1993 iniciou-se todo o trabalho de preparação da documentação, do conhecimento da norma, da adequação dos documentos da empresa. Foram entre dois anos e dois anos e meio de trabalho até conseguir a certificação em novembro de 1995.”

Quando decidiu que iria buscar a certificação ISO 9000 a empresa montou uma equipe interna para o desenvolvimento de um programa que sustentasse a norma. Dos estudos dessa equipe saíram os primeiros treinamentos sobre os requisitos da norma. Além das práticas do treinamento enfocarem a capacitação para o desenvolvimento das tarefas, a empresa procurou também desenvolver nos seus colaboradores um pensamento mais crítico.

“E a partir daí, do estudo dessa equipe, que se formou, passou-se a fazer treinamentos, o que se chamou de conscientização da qualidade, onde se envolvia todas as pessoas, sem desmerecer [ninguém], da faxineira ao presidente da empresa. E aí passou-se a interpretar e a entender a norma, não só fazer os procedimentos, fazer os documentos, mas sim expor o que é a norma, para que servia a norma, qual era o objetivo da [empresa “D”] ou o que era que se queria com aquilo dali, no objetivo estávamos vendo o que se queria com aquilo dali.”

A partir desse entendimento os colaboradores passaram a ser envolvidos em práticas de gestão, conhecimento da norma, conhecimento da empresa, objetivos da norma e da empresa em adotar a norma, entre outros. Estes fatores culminaram com o entendimento que a empresa tem atualmente do que significa a ISO 9000. Para a empresa, a ISO 9000 significa um modelo de gestão onde todas as ações estão vinculadas com o propósito de se promover a qualidade de seus produtos, em função da percepção do cliente.

“Então, a partir dali começou-se a perceber, dentro da organização como um todo, que a norma ISO 9000 não é apenas um referencial de qualidade. Ela é sim, também, um modelo de gestão, onde todas as coisas estão amarradas e existe um procedimento, uma orientação geral para você fazer as coisas.

Então, qualidade é um dos itens que a norma pede. No decorrer do tempo, e isso eu acredito que somente as empresas que já estão certificadas e há algum tempo é que passam a perceber, no início como a maioria do público diz passa a ser divulgado como um certificado ou uma carta de boas intenções, como muitos dizem. Nós não percebemos dessa forma, nós percebemos que acima de tudo ela é um modelo de gestão, que esta todo documentado, todo referencial ali, cada vez que você ler é igual constituição, cada vez que você ler você tem um entendimento diferente, você aprofunda o conhecimento.”

E para que esse intuito seja alcançado tem-se o entendimento que o desenvolvimento amplo do colaborador é fundamental.

Outra característica foi a de que a empresa não foi pressionada para a obtenção da certificação. A empresa percebeu, por meio dos contatos que mantém com seus clientes e fornecedores, que a ISO 9000 era uma tendência e por isso se antecipou à solicitação de qualquer um deles. Este fato proporcionou à empresa uma autonomia no seu processo.

7.5.2 – AS MANEIRAS DE ENVOLVIMENTO

A empresa “D” passou a envolver os colaboradores a partir do trabalho da sua equipe interna de desenvolvimento da ISO 9000.

Com o amadurecimento do processo de certificação, a equipe responsável percebeu que havia uma rotatividade de pessoal prejudicial ao processo e a toda empresa. Pois não era suficiente investir somente na capacitação técnica do colaborador; era necessário ir mais além e envolvê-lo em todo o processo, e também promover condições de trabalho em que o colaborador se sentisse mais confortável.

A empresa reinveste todo o seu lucro no próprio negócio, buscando fortalecê-lo. Estes reinvestimentos são decididos pelos colaboradores por meio de suas sugestões e reivindicações, que são avaliadas e tomadas as decisões para as suas soluções pelas gerências e supervisores, já que o diretor presidente delega às gerências todas as decisões que possam ser tomadas para o funcionamento cotidiano da empresa.

Outra característica da empresa, no tocante ao envolvimento dos colaboradores, é que a mesma, concomitantemente à ISO 9000, utiliza-se de outras

ferramentas gerenciais como *housekeeping*, 5S, e estas ferramentas estão sintonizadas com a Qualidade Total. Ou seja, a empresa procura valorizar e desenvolver condições para que o colaborador se sinta bem e se envolva com o seu trabalho, pois o Norte maior da empresa é a sua perpetuidade.

“Nós queremos ter pessoas capazes de gerir o negócio por 100, 200, 300, enfim, por muitos anos. Ou seja, ter uma perpetuidade na história e só acreditamos que isso será possível, não com a Qualidade Total, não com o Housekeeping como atividades fim, mas sim como meios de desenvolver o ser humano e o ser humano dar perpetuidade ao nosso objetivo, esse é o nosso entendimento.”

É entendido que o único caminho possível para que a empresa possa sobreviver é o do desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores na mesma.

7.5.3 – OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS UTILIZADOS

A empresa “D” pratica uma política de incentivos extrínsecos bastante ampla.

A empresa “D” mantém uma política salarial de pagar de 10 a 15% acima do mercado, sem contudo divulgar externamente essa política, para não atrapalhar as outras empresas e não inflacionar o mercado. Mantém um plano de saúde com uma empresa privada e, quando necessário, estende esse plano para algum familiar do colaborador que por ventura não lhe seja dependente direto mas que lhe esteja causando algum desconforto ou preocupação.

“E, se houver algum excepcional – desculpe-me a expressão – na família, alguém muito necessitado, nós avaliamos e incluímos essa pessoa no plano de saúde, quem faz essa avaliação é o nosso médico. [...] É um caso de necessidade, então a gente vai agir lá no caso de carência da pessoa.”

Mantém um médico dentro da própria empresa para maior conforto dos colaboradores, que proporcionou um menor absenteísmo.

Mas a empresa destaca que o maior incentivo extrínseco que ela quer efetivar é a participação nos resultados.

“Então hoje o maior benefício ou o incentivo extrínseco que nós damos às pessoas é a participação nos resultados. Agora tudo isso cai por terra, e a gente entende isso, se a gente não der a devida valorização ao ser humano. Esse, nós entendemos ser o maior de todos, poderíamos pagar abaixo do

mercado e dar valorização às pessoas que elas estariam motivadas, caso contrário não. Mas por decisão nossa, nós pagamos acima da média do mercado.”

Essa prática foi “ensaiada” no ano de 1997, pois, embora a empresa não tenha tido lucro no período, distribuiu entre os operários uma participação simbólica com o intuito de demonstrar a sua real intenção.

7.5.4 – OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS

Destaca-se na empresa “D” a preocupação com o desenvolvimento do ser humano.

A partir da percepção da ISO 9000 como uma ferramenta de gestão, a empresa passou a buscar o desenvolvimento dos seus colaboradores dentro do enfoque do ser humano. A empresa percebe que desenvolver o ser humano significa, dentre outras coisas, permitir condições de aprendizagem ampla, não só funcional; dar atenção e solução para os seus problemas, dentro das possibilidades da empresa mas não só dentro da sua esfera; ampliar ao máximo possível as possibilidades de participação nas decisões da empresa, inclusive em nível de planejamento estratégico; ser transparente e coerente nas ações e decisões.

Essas práticas se vêm refletindo sobretudo na diminuição do *turnover* e do absenteísmo. *“Nosso turnover foi muito acentuado no início e foi um dos maiores problemas que nós tivemos para a implantação da ISO 9000. Ou seja, você treinar pessoas, você conscientizar pessoas e essas pessoas saírem da organização significa que você tem que refazer todo o trabalho de novo.”* Embora o *turnover* ainda seja considerado alto, na faixa de 1,9 a 2%, a empresa acredita que o seja por questões culturais da população. Mas pretende diminuir esse índice para 1% com uma melhor definição de suas políticas, inclusive, buscando reforçar a assistência ao colaborador com a contratação de assistente social para um melhor acompanhamento tanto do colaborador quanto de seus familiares.

“Então, nós estamos incluindo isso aí no projeto de desenvolvimento, que é a assistência social. E essa assistência social vai trabalhar internamente mas meio período; vai estar fora visitando as famílias das pessoas. Então é um outro ponto que a gente conta que vai também envolver mais as pessoas na organização como um todo, a família. Nós ainda não fizemos esse trabalho,

até por que a empresa é nova e ela vem agora sentindo essa necessidade. Conforme ela vem sentindo as necessidades ela vai resolvendo.”

7.5.5 – A PERCEPÇÃO SOBRE A ISO 9000

A empresa “D” tem uma percepção de que a ISO 9000 é uma ferramenta muito importante dentro do seu sistema da qualidade e para as práticas de gestão.

Embora no início as coisas não tenham sido assim, a empresa “D”, após ter sido certificada, passou a perceber a ISO 9000 como um processo, ou uma excelente ferramenta norteadora das suas práticas de gestão. Utiliza em paralelo outras ferramentas voltadas à qualidade e à satisfação dos seus clientes externos e colaboradores.

A adoção da ISO 9000 proporcionou à empresa: uma maior qualidade do produto pela prevenção e controle do processo; uma maior segurança pela rastreabilidade do processo, inclusive com situações práticas de soluções de problemas para os clientes; uma maior organização da sua documentação, sem contudo acarretar uma maior burocratização, dentre outras. Ou seja, a ISO 9000 nesta empresa é vista como uma ferramenta essencial.

8 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A partir das informações expostas no capítulo 7, pode-se confirmar alguns pressupostos teóricos desta pesquisa:

- a ISO 9000 é uma real necessidade para empresas brasileiras (Paladini, 1994);
- proporcionar condições motivadoras às pessoas traz vantagens para a empresa (Castro, 1997 ; Castro e Maria, 1998; Reis e Mañas, 1994; Hutchins, 1994; Spitzer, 1997);
- a comunicação ajuda a ambos os processos, o da qualidade e o da motivação, e também a retroalimentação ou *feedback* (Moscovici, 1994; Motta, 1995; Nykodym *et al*, 1997; Spitzer, 1997);
- o valor que se extrai da coerência entre o que se prega e o que se faz é inestimável (Allen, 1998; Deming, 1990; 1997; Swiburne, 1997; Wells e Spinks, 1998);
- a educação ou treinamento é a base do desenvolvimento organizacional (Arnold, 1994; Birchal, 1997; Bartlett e Ghoshal, 1998; Deming, 1990; 1997; Drucker, 1998; Ishikawa, 1993; Nykodym *et al*, 1997; Peters, 1989; Reis e Mañas, 1994; Senge, 1990; 1998);
- a cultura da empresa deve ser preservada frente a “pacotes metodológicos” de gerenciamento (Arnold, 1994; Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997; Matsuoka, 1997; Pianez Junior *et al*, 1994; Schein, 1982);
- o conhecimento para elaboração das normas operacionais está em quem executa a tarefa (Arnold, 1994; Deming, 1990; Juran, 1990; Pollard, 1998);
- os custos para se obter qualidade são reduzidos devido a um maior controle do processo (Deming, 1990; Juran, 1990; Paladini, 1994; Reis e Mañas, 1994);
- a ISO 9000 garante a qualidade pelo controle do processo (Arnold, 1994; Paladini, 1994);
- a ISO 9000 proporciona melhores resultados quando vinculada ao processo da qualidade (Arnold, 1994; Coltro, 1995; Hutchins, 1994; Roesch, 1994);

- a pesquisa de clima organizacional é um bom caminho para se iniciar o sistema da qualidade (Cardoso, 1994; Juran, 1990);
- a gestão da qualidade deve ser exercida por profissional capacitado (Arnold, 1994; Deming, 1990; Rothery, 1993);
- a burocratização não é fruto da norma, mas sim dos processos da empresa (Pianez Junior *et al*, 1994);

Não faz parte dos objetivos deste estudo determinar soluções para os problemas que assolam as organizações. Contudo, acredita-se que seja responsabilidade de quem faz estudos acadêmicos divulgar as suas análises para possíveis contribuições em outros estudos. É sob estes prismas que as análises das informações foram feitas.

9 – ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A análise foi feita com base nas hipóteses apontadas no item 6.3 e estão apresentadas no quadro 7, pelas empresas, em separado. Por ser essa uma exigência própria do método multicaso.

Quadro 7

	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"
Os resultados alcançados pela certificação na empresa estão relacionados com as estratégias de motivação.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada
A entrevista semi estruturada traz mais vantagem para este trabalho, por não delimitar a área a ser dissertada pelo informante e permitir que se cumpra os objetivos.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada
A ISO 9000, quando vista apenas como certificado não permite melhorias. Enquanto quando concebida como parte do processo da qualidade é uma importante ferramenta estratégica.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada
Não é necessário seguir corrente teórica específica para as práticas de motivação. No entanto, deve haver conhecimento profissional compatível com o que está-se buscando.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada

Quando o treinamento visa a conscientização, envolvimento, participação, entre outras coisas, ocorre, também, maior motivação e os resultados alcançados são melhores.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada
Existem relações comuns nas políticas motivacionais adotadas nas empresas em estudo.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada
A empresa melhora sua posição no mercado pela adoção da ISO 9000 e, principalmente, quando essa está vinculada ao processo da Qualidade.	Hipótese confirmada	Hipótese confirmada negativa*	Hipótese confirmada	Hipótese não confirmada

* Neste caso, a empresa se manteve no mercado por ter sido certificada ISO 9000.

No entanto, não a concebeu como parte do sistema da qualidade.

10 – CONCLUSÃO

Retorna-se neste ponto do trabalho aos objetivos que o nortearam e onde ocorreram as consecuições dos mesmos:

- Os objetivos 1 e 2 foram atingidos quando se fez a revisão bibliográfica (capítulo 5) e se apresentaram as informações da pesquisa de campo (capítulo 7).
- Os objetivos 3, 4 e 5 tiveram sua descrição expressa no método do estudo (capítulo 6).
- Os objetivos 6, 7, 8 e 9 foram alcançados quando sumarizou-se a análise das informações e hipóteses (capítulo 8 e 9).
- O objetivo 10, esse objetivo recebe, neste momento do trabalho, uma descrição diferenciada. Obter o certificado da qualidade ISO 9000 mostrou-se necessário para as empresas brasileiras pesquisadas, independentemente da região geográfica em que a mesma esteja localizada, seja no Nordeste ou Sul. Pois ambas as regiões apesar das suas diferenças e peculiaridades culturais, praticam o mesmo sistema de produção e comércio, dentro da ótica do mercado. Não se verificam evidências de que nestas regiões as maneiras de gerir empresas sejam diferentes. A maneira de gerir a empresa é sobremaneira distinta e própria a cada uma. E os resultados alcançados, pelas práticas motivacionais, mostram estar vinculados à definição do que significa os colaboradores para a empresa.

Para que seja executado um trabalho de pesquisa, o mesmo necessita trazer em sua essência temática o conteúdo de interesse expresso do pesquisador. Portanto, algo que possa trazer *agregação de valor* para as partes envolvidas com o tema pesquisado. E a proposta deste estudo contempla estas questões de forma singular. Por isso, acredita-se que seja relevante a sua execução dentro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pois:

“A Engenharia de Produção caracteriza-se como uma Engenharia de métodos, sem vinculação específica com determinado tipo de sistema. Trata do planejamento, projeto,

implantação e controle de sistemas produtivos, buscando uma integração de pessoas, materiais e equipamentos com seu ambiente sócio-econômico. Seus métodos de análise aplicam-se, por conseguinte, a todos os tipos de atividade industrial, comercial e governamental, embora sua aplicação se faça particularmente necessária na produção industrial de bens e na prestação de serviços complexos.” (UFSC/PRPG, 1996, p. 282).

Como determinado nos objetivos deste estudo, ele caracteriza-se por ser um estudo de análise e aplicação empresarial, ou um trabalho de ciência aplicada. “Por ciência aplicada designam-se, classicamente, as disciplinas que se consagram à ação, visando a execução, à transformação ou à melhoria de uma situação, mais do que à produção de conhecimentos.” (Dejours, 1997, p. 15). Conclui-se, desta forma, que seja justificada a execução deste trabalho no âmbito da Engenharia de Produção.

Além disso, de acordo com Cardoso (1995), como a proposta de todo trabalho científico de pesquisa, quer seja empírico, fundamental ou aplicado, deve contemplar os critérios para que possa validá-lo, tais como: contribuição, relevância, originalidade e viabilidade.

10.1 – CONTRIBUIÇÃO

- A proposta de descrever, a partir de situações práticas, sobre as abordagens motivacionais utilizadas por empresas brasileiras certificadas ISO 9000 é a contribuição singular deste trabalho. Os estudos acadêmicos encontrados contribuem, de certa forma, trazendo a referência de outros critérios e não especificamente os relatados neste estudo.
- Trazer para a análise relatórios de empresas “semelhantes” em relação ao processo da Qualidade em regiões brasileiras diferentes, com contribuições para outros estudos específicos na mesma área.
- Explorar, dentro da Engenharia de Produção, a compreensão das questões relacionadas às políticas de Recursos Humanos, com a motivação, vinculada as normas ISO 9000 e à sua caracterização.

10.2 - RELEVÂNCIA

- A necessidade de vincular os aspectos motivacionais dos colaboradores de uma organização que mantém práticas de qualidade ISO 9000 é comentada em toda literatura especializada, no entanto, nem sempre é devidamente aprofundada.
- Buscar a relação entre o nível de motivação dos colaboradores da organização e o desempenho da mesma, por meio de depoimentos colhidos.
- A percepção de que não se consegue obter bons desempenhos empresariais se não houver um efetivo comprometimento por parte dos colaboradores da organização.
- Proporcionar, por meio do estudo qualitativo, a oportunidade para possíveis relações de características a serem verificadas em outras pesquisas posteriores, até mesmo quantitativas.

10.3 – VIABILIDADE

- O estudo mostrou-se viável pois o pesquisador apresentou condições efetivas de realizá-lo, compreendê-lo e disponibilizá-lo para o meio acadêmico/científico e empresarial na forma e nos rigores necessários.
- Houve a disponibilidade de tempo do pesquisador para realizar o estudo objetivamente. Não houve impedimento das organizações para a realização da pesquisa.

E, para finalizar este trabalho, tem-se como preocupação levantar as seguintes questões, para o meio acadêmico e sobretudo para serem divulgadas no meio empresarial: que o principal executivo responsável pela empresa faça uma análise crítica das necessidades e pretensões da empresa; se estas estão de acordo com as premissas sugeridas pela norma e vice-versa; se a empresa está em condições de se adequar ao que pede a norma; se é o momento oportuno para viabilizar tal decisão; se a empresa tem condições estruturais e financeira para seguir até ao fim com o propósito inicial; se os benefícios advindos da sua adoção superarão os desgastes que ocorrem em todo processo de mudança, dentre outras

coisas. Enfim, conduzir uma empresa perante todo o mercado significa, além de outras questões, conduzir pessoas, necessidades, expectativas, e isso deve requerer um profundo senso ético e de responsabilidade para com o futuro.

11 – BIBLIOGRAFIA

Dividiu-se toda a bibliografia consultada, durante o Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, entre o que foi referido durante o trabalho e a que foi consultada durante as disciplinas e/ou em estudos complementares.

11.1 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Richard. O processo da criação da visão. **HSM Management**. n.9, a.2, jul./ago. 1998, p.18-22.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas, 1968.
- ARNOLD, Kenneth L. **O guia gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- AZAMBUJA, Teimo Travassos de. **Documentação de sistemas da qualidade: um guia prático para a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BARTLETT, A. Christopher e GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**. n.9, a.2, jul./ago. 1998, p.66-72.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1990.
- BIRCHAL, Sérgio de Oliveira. Fator humano, o xis da questão. **Rumos do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, n.134, a.21, mar. 1997, p.14-15.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1988.
- _____. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CARDOSO, Olga Regina. Clima Organizacional – passo essencial na produção da qualidade de serviços. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD (18º. 1994: Curitiba, PR.) **Anais...** v.9 – Produção Industrial e de Serviços, Curitiba: ANPAD, 1994, p.220-237.
- _____. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

- CASTRO, Alfredo Pires de; MARIA, Valeria José. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação: como despertar essa energia e transmiti-la às pessoas.** 3 re. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **ISO 9000: no ambiente da qualidade total.** 3 ed. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.
- COTRO, Alex. ISO 9000: qualidade total e competitividade? In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD (19º: João Pessoa, PB.) **Anais... v.7 – Produção Industrial e de Serviços,** João Pessoa: ANPAD, 1995, p.46-63.
- _____. O HOSHIN KANRI na promoção da qualidade total: uma pesquisa com profissionais de empresas que possuem programas de qualidade total e/ou estão em busca do certificado da série ISO 9000 na cidade de Sorocaba. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD (20º: Angra dos Reis, RJ) **Anais... v.11 – Produção Industrial e de Serviços,** Angra dos reis: ANPAD, 1996, p.127-141.
- DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- _____. **A Nova Economia: para a Indústria o Governo e a Educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada o século.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____. **Sociedade pós capitalista.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- _____. Programe-se para o futuro: o desafio dos países desenvolvidos. **HSM Management.** n.8, a.2, mai./jun., 1998, p.48-54.
- EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. **HSM Management.** São Paulo, n.6, jan./fev. 1998, p.40-44.
- FERREIRA, Alípio do Amaral. Editorial: A certificação melhora o país. **Qualidade total.** São Paulo, v.4, n.11, set./out. 1996, p.3.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto e STEVANATO, Luiz Arnaldo. Entre a psicologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre

cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v.32, n.1, jan./mar. 1997, p.23-37.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.35, n.3, mai./jun. 1995, p.20-29.

GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal e BECKHARD, Richard. **A organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

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 de Qualidade Total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Qualidade no século XXI**. HSM Management. São Paulo, a.1, n.3, jul./ago. 1997, p.96-104.

MATSUOKA, Jorge Mitsuru. **Motivação para a qualidade: uma abordagem ética e individualizada**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

_____. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. HSM Management. São Paulo, n.3, a.1, jul./ago. 1997, p.106-111.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOSCOVICI, Feia. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- NIKODYM, N. *et al.* Uma estrutura para 2001. **HSM Management**. n.5, a.1, nov./dez. 1997, p.70-78.
- OLIVEIRA, Alexandre José de. **A motivação humana para o trabalho como fator indispensável para a implantação e manutenção do processo em qualidade total**. Fortaleza, 1994. Monografia (Especialista em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal do Ceará.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PIANEZ Junior, Paulo. O que eles pensam sobre a ISO 9000. **RAE Light**. São Paulo, v.1, n.5, nov./dez. 1994, p.28-35.
- POLLARD, C. William. A liderança como serviço. **HSM Management**. São Paulo, n.7, a.2, mar./abr. 1998, p.132-135.
- REIS, Antônio Vicco dos; MAÑAS, Antônio Ricardo. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. São Paulo: Érica, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **ISO 9000: caminho para a qualidade total? Revista de Administração**. São Paulo, v.29, n.4, out./dez. 1994, p.13-21.
- SALMEN, Fábio Avelar. Como chegar à ISO usando os recursos internos. **Qualidade Total**. São Paulo, v.4, n.11, set./out. 1996, p.26.
- SCHÄFER, Kátia. Afinal, o que é ISO? **A & N: Alimentação e nutrição**. São Paulo, n.69, a.17, 1997, p.20-25.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- _____. Entrevista, *As cinco disciplinas* com, Peter M. Senge. **HSM Management**. São Paulo, n.9, a.2, jul./ago. 1998, p.82-88.
- SIEVERS, Buckard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.30, n.1, jan./mar. 1990, p.5-16.

- SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.
- SWINBURNE, Penny. **Management com um toque pessoal**. HSM Management. São Paulo, n.5, a.1, nov./dez. 1997, p.142-146.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WELLS, Barron e SPINKS, Nelda. **Ética de cima para baixo**. HSM Management. São Paulo, n.7, a.2, mar./abr. 1998, p.142-146.

11.2 – BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1982.
- _____. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1986.
- BYRAM, William C. **Zapp! O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação dos seus funcionários**. 17 re., Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas 1996.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 23 ed., São Paulo: Best Seller, 199...
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5 ed., São Paulo: Pioneira, 1976.
- FINKLER, Pedro. **Qualidade de vida e plenitude humana**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FREITAS, Agostinho Borges de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- FROMM, Erich. **Análise do Homem**. 13 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. 3 ed. Campinas: Papyrus, 1991.

- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal e BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- IMAM. Revisão técnica, MOURA, Reinaldo A. e CARILLO JUNIOR, Edson. **Desmistificando a ISO 9000: Versão 1994**. São Paulo: IMAM, 1994.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KONDO, Yochio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.
- LAMPRECHT, James L. **ISO 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões de 1994**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- MARCUSE, Herbert. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. 6 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MAYER, Raymond Richard. **Administração da Produção 2.v.**, São Paulo: Atlas, 1972.
- MIGLIACCIO FILHO, Rubens. Reflexões Sobre o Homem e o Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.2, mar./abr. 1994, p.18-32.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio de. e SHIBUYA, Marcelo K. **ISO 9000: guia de auditorias da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.