

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de pós-graduação em  
Engenharia de Produção

COMPORTAMENTOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA  
DA MÉDIA GERÊNCIA DIANTE DA IMPLANTAÇÃO DA  
NBR ISO 9000

Dissertação de Mestrado  
Gisela Garcia Moura

Florianópolis  
2002

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de pós-graduação em  
Engenharia de Produção

COMPORTAMENTOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA  
DA MÉDIA GERÊNCIA DIANTE DA IMPLANTAÇÃO DA  
NBR ISO 9000

Gisela Garcia Moura

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis  
2002

Gisela Garcia Moura

**COMPORTAMENTOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA DA  
MÉDIA GERÊNCIA DIANTE DA IMPLANTAÇÃO DA NBR ISO  
9000**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**, área de concentração Psicologia Organizacional, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de março de 2002

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gregorio Jean Varvakis Rados, Dr  
Orientador

---

Prof. David Ferreira Bomfin, Ph.D  
Co-orientador

---

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

MOURA, Gisela Garcia

Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xvi, 144 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Psicologia Organizacional)

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

1. Resistência à mudança 2. Valores 3. Contexto Organizacional 4. média gerência

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Para  
André, Aluisio e Seu Zequinha (*in memoriam*).

## Agradecimentos

Ao Professor Gregório, pela orientação firme e disponibilidade.

Ao Professor David Bomfin, pelos esclarecimentos e sugestões que muito contribuíram na elaboração e execução deste trabalho.

Ao Professor Kleber, pela cuidadosa revisão.

Às equipes do LED/UFSC e da Pós Graduação do Instituto Metodista Izabela Hendrix, em especial ao Marconi, sempre disposto a ajudar.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Ao meu marido Aluisio pela compreensão, afeto e apoio, compartilhando minhas idéias e oferecendo sugestões enriquecedoras a este trabalho.

Aos meus pais, José Raimundo Moura (*In memoriam*) e Iolete Garcia Moura, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

À minha amiga Margaret por me ouvir nos momentos de questionamentos e ansiedade decorrentes deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	x
Lista de Quadros.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Resumo.....	xv
Abstract.....	xvi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relevância.....	1
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificativa.....	6
1.4 Estrutura.....	7
1.5 Definição de termos.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
2.1 Abordagens sobre mudança organizacional.....	10
2.2 A norma ISO como proposta de mudança.....	20
2.3 A média gerência frente às propostas de mudança.....	26
2.4 Resistência à mudança.....	32
2.4.1 Abordagens.....	32
2.4.2 Formas de resistência.....	36
2.4.3 Causas de resistência à mudança.....	39
2.5 Considerações finais.....	42
3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	45
3.1 Introdução.....	45
3.2 Sistematização da pesquisa.....	45
3.2.1 Fase 1: sensação.....	47
3.2.2 Fase 2: interação.....	48
3.2.3 Fase 3: interpretação.....	49
3.2.4 Fase 4: internalização.....	49
3.3 Variáveis de pesquisa.....	51
3.3.1 Comportamento de resistência.....	51
3.3.1.1 Resistência ativa.....	51

3.3.1.2 Resistência passiva.....	53
3.3.1.3 Resistência branca.....	54
3.3.2 Causas centradas no indivíduo.....	54
3.3.2.1 Dogmatismo.....	54
3.3.2.2 Medo do desconhecido.....	55
3.3.2.3 Fatalismo.....	55
3.3.2.4 Etnocentrismo cultural.....	55
3.3.3 Causas centradas no contexto organizacional.....	56
3.3.3.1 Comprometimento da alta administração.....	56
3.3.3.2 Canais de comunicação.....	56
3.3.3.3 Conflitos internos.....	57
3.3.3.4 Processo decisório.....	57
3.4 Metodologia.....	58
3.4.1 Método de pesquisa.....	58
3.4.2 Sujeitos da pesquisa.....	59
3.4.3 Questões para estudo.....	60
3.4.4 Instrumentos para coleta de dados.....	60
3.4.4.1 Pré-teste dos questionários.....	62
3.5 Considerações finais.....	67
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS.....	68
4.1 Introdução.....	68
4.2 Caracterização das organizações em estudo.....	68
4.2.1 Empresa Alfa.....	68
4.2.2 Empresa Beta.....	70
4.2.3 Empresa Gama.....	72
4.3 Coleta dos Dados.....	74
4.4 Restrições na coleta dos dados.....	75
4.5 Apresentação dos resultados.....	77
4.5.1 Comportamentos de resistência.....	77
4.5.1.1 Procrastinação.....	77
4.5.1.2 Retraimento pessoal.....	81
4.5.1.3 Inércia.....	84
4.5.1.4 Indiferença.....	86
4.5.1.5 Fazer somente o que for ordenado.....	89
4.5.1.6 Concorda, mas não faz.....	91

4.5.2 Valores.....	94
4.5.2.1 Dogmatismo.....	94
4.5.2.2 Medo do desconhecido.....	96
4.5.2.3 Fatalismo.....	99
4.5.2.4 Etnocentrismo cultural.....	101
4.5.3 Contexto organizacional.....	104
4.5.3.1 Apoio da alta administração.....	104
4.5.3.2 Poder de decisão.....	107
4.5.3.3 Canais de comunicação.....	108
4.5.3.4 Conflitos.....	109
4.5.3.5 Cumprimento do cronograma.....	111
4.6 Considerações finais.....	112
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	114
5.1 Introdução.....	114
5.2 Análise.....	114
5.2.1 Variáveis organizacionais.....	114
5.2.2 Variáveis individuais.....	116
5.2.3 Comportamentos resistentes.....	117
5.3 Considerações finais.....	121
6 CONCLUSÃO.....	123
6.1 Introdução.....	123
6.2 conclusões.....	124
6.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	127
7 ANEXOS.....	129
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organização como sistema sócio-técnico aberto.....	16
Figura 2: O resultado de pesquisa em empresas certificadas para a seguinte pergunta: a certificação de sua organização ocorreu por qual motivo?.....	22
Figura 3: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.....	24
Figura 4: Manifestações possíveis diante de um processo de mudança...	46
Figura 5: Estrutura da pesquisa.....	52
Figura 6: Adiamento de reuniões.....	80
Figura 7: Cumprimento de prazos.....	80
Figura 8: Priorização de outras tarefas em detrimento das atividades do programa ISO 9000.....	80
Figura 9: Apresentação de sugestões para os procedimentos do programa ISO 9000.....	83
Figura 10: Ouvir os gerentes falando dos benefícios da ISO 9000.....	83
Figura 11: Solicitação para dar sugestões.....	83
Figura 12: Repasse de informações aos funcionários.....	85
Figura 13: Participação em reuniões com os gerentes.....	86
Figura 14: Não compartilhamento no objetivo do programa e certificação ISO 9000.....	88
Figura 15: Pouca contribuição com o programa ISO 9000.....	88
Figura 16: Orientação para não participar de reuniões do SGQ.....	89
Figura 17: Esforço para ajudar na implantação da ISO 9000.....	90
Figura 18: Estímulo dos gerentes para os subordinados desempenharem outras tarefas além das estritamente previstas.....	91
Figura 19: Descumprimento de tarefas previamente combinadas.....	93
Figura 20: Execução de ações contrariando as diretrizes dos procedimentos do SGQ.....	93

Figura 21: Estímulo para cumprir os procedimentos do SGQ.....	93
Figura 22: Crença de que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa.....	95
Figura 23: Incentivo a novas idéias.....	95
Figura 24: Receio de perder conquistas já alcançadas.....	98
Figura 25: Receio de executar atividades diferentes.....	98
Figura 26: Receio de aprender novas técnicas de gerenciamento.....	99
Figura 27: Risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho.....	99
Figura 28: Crença de que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva.....	101
Figura 29: Busca de soluções alternativas pelos gerentes.....	101
Figura 30: Crença de que a ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa..	103
Figura 31: Crença de que a ISO é um modelo fechado, que não admite soluções próprias e inibe a criatividade.....	104
Figura 32: Apoio à implantação do SGQ pelas chefias.....	104

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Problemas humanos confrontados pelas organizações contemporâneas.....	14
Quadro 2: Caráter organizacional.....	18
Quadro 3: Variáveis de mudança.....	20
Quadro 4: Os princípios de gestão da qualidade.....	26
Quadro 5: Espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança.....	39
Quadro 6: Barreiras à mudança x principais causas.....	41
Quadro 7: Correspondência entre os elementos de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados.....	64
Quadro 8: Síntese do contexto organizacional vigente nas organizações em estudo.....	115
Quadro 9: Síntese das variáveis individuais encontradas nas organizações em estudo.....	117
Quadro 10: Síntese dos comportamentos encontrados nas organizações em estudo.....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Freqüência com que os gerentes adiam reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários à certificação ISO 9000.....	78
Tabela 2: Cumprimento de prazos para tarefas combinadas.....	79
Tabela 3: Freqüência com que os subordinados interrompem as tarefas da ISO 9000 por orientação do gerente.....	79
Tabela 4: Freqüência com que os gerentes apresentam sugestões para os procedimentos do programa ISO 9000.....	81
Tabela 5: Freqüência com que os gerentes falam dos benefícios da ISO 9000.....	82
Tabela 6: Freqüência com que os subordinados são estimulados a dar sugestões.....	82
Tabela 7: Freqüência com que as informações do programa ISO 9000 são repassadas aos funcionários.....	84
Tabela 8: Promoção de reuniões com os subordinados para falar sobre os SGQ.....	85
Tabela 9: Freqüência com que os gerentes sentem que o programa e a certificação ISO 9000 não são objetivos seus.....	87
Tabela 10: Freqüência com que os gerentes sentem que têm pouco a contribuir com o programa ISO 9000.....	87
Tabela 11: Freqüência com que os subordinados recebem orientação para não participar de reuniões do SGQ.....	87
Tabela 12: Freqüência com que os gerentes têm se esforçado para ajudar na implantação da ISO 9000.....	89
Tabela 13: Freqüência com que os subordinados se sentem estimulados a desempenharem outras tarefas.....	90
Tabela 14: Freqüência com que os gerentes combinam tarefas sabendo que não irão cumpri-las.....	91
Tabela 15: Freqüência com que os gerentes executam ações sabendo que estão contrariando as diretrizes previstas em documentos do SGQ....	92
Tabela 16: Grau com que os subordinados se sentem estimulados a cumprir os procedimentos do SGQ.....	92

Tabela 17: Grau em que os gerentes acreditam que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa.....	94
Tabela 18: Freqüência com que os subordinados consideram que as chefias aceitam ou incentivam novas idéias.....	94
Tabela 19: Grau em que os gerentes têm receio de perder conquistas pessoais já alcançadas.....	96
Tabela 20: Grau em que os gerentes têm receio de executar atividades diferentes das que têm costume de fazer.....	97
Tabela 21: Grau em que os gerentes têm receio de não aprenderem a tempo novas técnicas de gerenciamento de processo previstas no SGQ...	97
Tabela 22: Freqüência com que as chefias não assumem o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho.....	97
Tabela 23: Grau em que os gerentes acreditam que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva.....	100
Tabela 24: Freqüência com que os subordinados julgam que diante de um impasse, a chefia tenderá a buscar soluções alternativas, não desanimando diante do desafio.....	100
Tabela 25: Grau em que os gerentes acreditam que a ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa.....	102
Tabela 26: Grau em que os gerentes acreditam que a ISO é um modelo fechado que não admite soluções próprias e inibe a criatividade.....	102
Tabela 27: Freqüência com que os subordinados julgam a chefia favorável à implantação do SGQ.....	103

## RESUMO

Os comportamentos de resistência à mudança da média gerência foram investigados e identificadas as variáveis causais desses comportamentos, em empresas implantando sistemas de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9000. As variáveis selecionadas referiram-se ao contexto organizacional e aos valores e crenças dos indivíduos, consideradas vetores do processo perceptivo. A pesquisa contemplou quatro fases do processo de mudança: sensação, interação, interpretação e internalização, que podem levar a possíveis comportamentos, seja de indecisão, de resistência, aceitação ou de comprometimento.

Foram pesquisadas duas empresas industriais e uma de prestação de serviços, que podem ser consideradas de médio porte no segmento em que atuam, situadas próximo a Belo Horizonte. A partir de questionários e entrevistas semi-estruturadas aplicados à média gerência e à alta administração das empresas, verificou-se o grau de manifestação das variáveis pesquisadas. Foi, também, aplicado um questionário para avaliar a percepção dos subordinados sobre o comportamento da média gerência.

Os resultados obtidos confirmaram as teorias encontradas sobre o fenômeno da resistência à mudança, e indicaram não ser possível fazer prescrições genéricas para bloqueá-lo ou minimizá-lo. O fenômeno é único e individualizado, dependendo fortemente dos valores individuais e do contexto organizacional onde eles se manifestam.

**Palavras chave:** resistência à mudança, valores, contexto organizacional, ISO 9000, média gerência.

## ABSTRACT

The resistance to change behaviour of the middle level managers were studied, as well identified the causal variables of that behaviour in companies implementing a quality management system based on the NBR ISO 9000 series of standards. Variables referring to organizational context and individuals values and beliefs, considered vectors of the individual's perceptual process, were selected. The study considered the changing process four phases – sensation, interaction, interpretation and internalization – which may lead to behaviours as indecision, acceptance or compromise with change.

Two industrial and a service company of medium size in its segment, and located near Belo Horizonte (MG) were studied. Through a questionnaire applied to the middle level managers and a semi-structured interview with the high level managers was possible to know the degree such variables occurred. To evaluate the employees perception of the middle level managers a questionnaire was applied.

The results obtained confirm the theories about the resistance to change phenomenon and indicate the impossibility to make generic prescriptions to eliminate or minimize it. The phenomenon is unique and depends on the individual values and the organization context in which such values manifest itself.

**Key words:** resistance to change, values, organizational context, ISO 9000, middle level manager

## 1 INTRODUÇÃO

“Estamos acelerando o ritmo no qual temos que formar e esquecer nossas imagens da realidade....A mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossa vida.”

Alvin Toffler<sup>1</sup>

### 1.1- Relevância

Hernandez e Caldas (2001) afirmam que embora as organizações costumassem mudar esporadicamente quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia elas tendem a provocar sua transformação incessantemente. Para os autores as organizações mudam para fazer frente à crescente competição, para cumprir leis e regulamentos, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas necessidades e expectativas de consumidores ou de parceiros.

Para Senge (1999), as organizações estão tentando reagir rapidamente a mudanças externas e a pensar criativamente acerca do futuro. Desejam relacionamentos mais intensos e transparentes, desejam também liberar os talentos individuais de seus funcionários, torná-los mais proativos no atendimento das expectativas dos clientes e com isto, alcançar o sucesso financeiro de longo prazo.

A velocidade das transformações que vêm ocorrendo no cenário empresarial tem provocado uma verdadeira corrida das empresas ao arsenal de técnicas

---

<sup>1</sup> Em Future Shock, direitos autorais de 1970, de Alvin Toffler, edição da Random House, Inc., Nova York.

gerenciais disponível. “Elas tentam a qualidade total, a reengenharia de processos do negócio, a eliminação de fronteiras, as alianças estratégicas ou o planejamento por cenários, muitos procuram construir organizações que aprendem”. (Senge, 1999, p. 15).

Mesmo com a afirmativa de Senge (1999, p.16) de que inúmeras pesquisas apontam fracassos nos resultados alcançados por programas corporativos de “transformação empresarial” ( Kotter apud Senge, 1999, p. 16) percebe-se, mesmo que em níveis diferenciados, esforços empresariais para a melhoria contínua dos diversos processos que compõem as organizações, sejam gerenciais ou ligados às atividades fins.

É indubitável que avanços vêm sendo conseguidos na gestão de empresas com a introdução de tecnologias de gestão. A ainda recente disseminação de programas da qualidade – TQM (Total Quality Management) ou Sistemas de Gestão da Qualidade (Normas ISO 9000) – entre nossas empresas é verdadeiramente digna de nota.

Com a disponibilidade das normas internacionais ISO série 9000 a partir de 1987, atualmente em sua terceira versão, um grande movimento para implantação de programas de gestão da qualidade se alastrou mundialmente; inicialmente na Europa e, posteriormente, nos demais países, inclusive Japão e Estados Unidos.

Muitos são os benefícios dessa implantação, tais como: melhoria no relacionamento com clientes, maiores vantagens competitivas, aumento no número de funcionários treinados, aumento de produtividade, abertura de novos mercados, parcerias com fornecedores, etc.

Esses programas trazem embutidos em sua proposta um conjunto de conceitos que, se não são originais, possuem, pelo menos, uma apresentação atraente. E melhorias vêm, realmente, sendo alcançadas seja em termos de técnicas

gerenciais, ou em termos do comportamento dos gerentes. Esta última, é a questão que interessa a este estudo.

Os gerentes, notadamente a chamada “média gerência”, reagem ostensivamente contra as mudanças, ou praticam a “resistência branca”, conceito criado para este estudo para traduzir o comportamento daqueles que dizem acreditar nas propostas de mudança apresentadas, mas que não alteram seus hábitos. Aceitam e pregam os novos conceitos, mas se relacionam com suas equipes e pares de um modo que atrasa o alcance das melhorias pretendidas.

O seu discurso não condiz com a prática em termos de mudança de paradigma. Não conseguem conduzir suas equipes a agirem de maneira proativa, canalizando as iniciativas pessoais e interpessoais para alavancar o processo de mudança e para a consecução coletiva das metas da organização. Senge (1999), afirma que a maior parte das iniciativas de mudança sérias acaba esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente:

“Dentre essas questões está o comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam; tópicos indiscutíveis que são arriscados de se abordar; e o hábito arraigado de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas.” (p.20).

Para Gonçalves (1998), os novos tempos exigem idéias inovadoras e eficazes, no entanto, a maioria dos administradores continua a repetir o mesmo padrão, pensando que seus êxitos passados vão criar o futuro. "Não que seus gerentes não enxerguem a necessidade de mudar: muitas vezes eles não entendem que os mecanismos que estão utilizando para mudar não promovem a mudança necessária" (p.13).

As novas diretrizes de um ambiente globalizado e competitivo exigem inovações na forma de gestão das organizações, e estas precisam estar

orientadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Este processo exige reorientação de valores e capacidade dos gerentes em lidar com a mudança. De acordo com Gonçalves (1998), a empresa orientada para o cliente e para o aperfeiçoamento contínuo do que faz deve ser organizada para a mudança.

Para Morgan (1976), “os administradores e os profissionais das empresas desde o mais simples funcionário até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho” (p.14).

Objetivando atingir maiores níveis de desempenho e obter vantagens competitivas, as organizações vêm procurando adotar modelos de gestão que visam agregar aos processos vigentes as necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas em especificações de produtos ou serviços.

Segundo Campos (1990), a empresa só permanece viva e forte na medida que implanta melhorias significativas, levando a níveis de desempenhos nunca antes experimentados. Desta forma, a mudança corresponde a um novo padrão ou modificação dos existentes sem, contudo, abandonar os aspectos relativos às rotinas, que certamente continuarão existindo na organização. Neste sentido, não se pode negar ou apagar as estruturas e processos vigentes, mas a partir das rotinas atuais, agregar continuamente inovações e melhorias.

A literatura técnica especializada indica (Cicco, 2000; Paton, 2000; Crosby, 2000), e a experiência profissional da autora deste estudo (consultora na implantação de sistemas de gestão da qualidade, desde 1992 e auditora da qualidade certificada pela ASQ, desde 1993) confirma uma procura crescente por programas de gestão da qualidade com base nas Normas ISO 9000, que tem como objetivo principal demonstrar a capacidade das organizações em fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos dos clientes,

aumentando continuamente a satisfação destes. Pereira (1999), afirma que a evidência dos resultados dos Programas da Qualidade no Brasil, aliada ao estímulo criado pelo governo com o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, foram responsáveis pelo despertar de muitas empresas brasileiras para uma nova realidade. “O efeito multiplicador dos programas desencadeou um grande movimento de mudança nas empresas brasileiras” (Pereira, p.18).

As normas ISO 9000 são um conjunto de exigências ou requisitos de sistema de gestão da qualidade e de processos que uma organização tem que estabelecer, documentar e implementar para ser capaz de atender às necessidades dos clientes. São diretrizes úteis para se estabelecer um sistema de gestão da qualidade.

Os programas de gestão baseados nas normas NBR ISO 9000 pressupõem um envolvimento de todos os membros da organização no cumprimento de metas e diretrizes focadas no cliente e, no entanto, o que se encontra com mais frequência são esforços isolados, conflitando com os defensores do "status quo".

Para Strebel (1999, p.133), a expectativa da gerência é o entusiasmo, a aceitação e o comprometimento dos empregados. Mas o que de fato conseguem é muito menos. A comunicação se rompe, os planos de implementação não atingem os objetivos e os resultados ficam aquém das previsões.

## **1.2- Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo geral**

O presente trabalho objetiva identificar e analisar o processo de resistência à mudança da média gerência, frente à proposta de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseada na NBR ISO 9001.

### **1.2.2- Objetivos específicos**

- Efetuar revisão bibliográfica referente a resistência à mudança;
- Definir critérios e sistemática para analisar a resistência à mudança da média gerência;
- Identificar se os comportamentos de resistência à mudança indicados para este estudo ocorrem na média gerência;
- Analisar as possíveis causas desses comportamentos à luz do binômio valores individuais e contexto organizacional;
- Identificar os impactos no cronograma previsto para implantação do programa em termos de prazo;
- Discutir os resultados encontrados e apresentar sugestões para trabalhos futuros.

## **1.3-Justificativa**

Como justificativa prática para este trabalho, espera-se fornecer subsídios para os dirigentes, gestores da qualidade e consultores, atuarem de maneira preventiva nos fatores de resistência à mudança identificados neste estudo, ao conduzirem programas de gestão da qualidade. Além disso, pretende-se oferecer informações para o estabelecimento de estratégias de sensibilização, no sentido de envolver e comprometer toda a organização no processo de mudança, minimizando conflitos, resistências e dificuldades na implantação de

sistemas de gestão da qualidade, e, potencializando os aspectos positivos da participação.

Em termos teóricos, não obstante a farta literatura sobre mudança organizacional, são limitadas as investigações sobre os fatores de resistência no contexto da implantação de um sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001. Desta forma, pretende-se contribuir para a teoria organizacional, sem perder de vista os atores envolvidos no processo. Buscar-se-á motivar novos estudos a respeito, formulando, a partir dos dados coletados, sugestões de pesquisa.

#### **1.4- Estrutura**

Para atender a estes propósitos, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o assunto de modo geral, explicando a pressão que o mundo contemporâneo tem imposto às organizações para imprimir mudanças para atender aos requisitos de clientes e obter vantagens competitivas. Aborda o pressuposto de que a média gerência se constitui no maior foco de resistência à mudança do "status quo" e apresenta, de maneira genérica, algumas visões sobre os princípios e vantagens de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001. Apresentam-se a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas teórica e prática que nortearam o estudo. Inclui também as definições dos principais termos utilizados ao longo do trabalho.

O capítulo seguinte encontra-se dividido em 4 itens específicos. A seção 2.1 – Abordagens de mudança – procura apresentar diversas visões sobre o tema nos últimos 30 anos, incluindo abordagens comportamentais e estruturais da mudança. O item 2.2 - A Norma ISO como proposta de mudança - mostra o

crescimento na adoção do modelo ISO de gestão da qualidade pelas organizações e traça um panorama geral da Norma NBR ISO 9001, enfatizando os aspectos de renovação, comprometimento e melhoria contínua, que devem ser incentivados nas organizações para alavancar vantagens competitivas. O item 2.3 – A média gerência frente às propostas de mudanças – dá uma visão do despreparo dos gerentes em lidar com os diversos aspectos impostos pelo atual ambiente empresarial. O item 2.4- Resistência à mudança – mostra algumas formas de manifestação desse comportamento , incluindo seus princípios, pressupostos e causas relacionadas.

O capítulo 3 aborda o delineamento da pesquisa a partir das informações teóricas levantadas e da experiência da pesquisadora. Descreve, ainda, o significado de cada variável a ser pesquisada e a metodologia de pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os dados coletados, inclui uma caracterização das empresas pesquisadas e, por fim, apresenta as restrições desta pesquisa.

O capítulo 5 faz uma avaliação dos dados coletados, verificando se os mesmos confirmam ou não o delineamento da pesquisa.

O sexto e último capítulo apresenta as principais conclusões obtidas com este estudo, bem como recomendações para estudos futuros e limitações detectadas.

### **1.5- Definição de termos**

Sistema de Gestão da Qualidade: conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos com políticas e objetivos voltados para a qualidade (NBR ISO 9000:2000).

Gerente: para este estudo, considera-se gerente o responsável direto pela implantação de uma mudança idealizada e preconizada pela alta

administração, ou seja, é aquele que tem como função levar avante a idéia de outrem.

Média gerência: nível ou níveis situados entre a alta administração e o pessoal operacional.

Alta Administração: pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível (NBR ISO 9000:2000).

Agentes de mudança: profissionais orientados para resultados e voltados para a concretização dos objetivos organizacionais. Segundo Bennis (1976, p.107), indivíduo com “energia e ambição”.

Processo: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos(saídas).

Sistema-cliente: organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço.

Melhoria contínua: de acordo com a NBR ISO 9000:2000, o objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas (p.6).

Cognição: segundo Festinger (1975, p.13) é qualquer conhecimento, opinião ou convicção sobre o meio ambiente, sobre nós próprios ou o nosso comportamento.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

“Os dogmas do passado tranqüilo são inadequados para o presente turbulento. Esta época está assoberbada de dificuldade e precisamos nos mostrar à altura da situação. Como a nossa situação é nova, temos que pensar de modo novo e agir também de modo novo.”

Abraham Lincoln

### 2.1- Abordagens sobre mudança organizacional

O fenômeno da mudança organizacional há muito vem demandando estudos e pesquisas dos cientistas e estudiosos das organizações. Procura-se, aqui, apresentar um panorama das diversas visões sobre o tema, nas últimas três décadas. Não se pretende comparar as visões dos autores estudados.

Segundo Wood (2000), a dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta, onde correntes dominantes rapidamente dão lugar a novas abordagens.

Morgan (1976), aborda quatro tipos de mudança: de tecnologia, de métodos, de estrutura organizacional, e de pessoas. A mudança tecnológica se refere a novas técnicas, equipamentos e produtos para resolver problemas específicos. A mudança nos métodos é entendida pelo autor como “mudanças nas maneiras de se fazer as coisas” (p.99), geralmente advindas de mudanças tecnológicas. Como mudança organizacional o autor entende aquelas mudanças executadas para tornar a organização mais eficiente e capaz de responder aos problemas inesperados, tornando-se mais competitiva.

A mudança das pessoas consiste na preparação do indivíduo para o “choque do futuro”.

Como afirma Abraham Lincoln (ver epígrafe), uma situação nova, requer novo modo de pensar e de agir.

Basil & Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas, não levando em conta a mudança de método defendida por Morgan.

Em se tratando da mudança das pessoas, Morgan (1976) aborda quatro tipos diferentes de postura frente à mudança. Segundo o autor há aquelas pessoas que ignoram a mudança, recusam-se a reconhecê-la ou não percebem a amplitude e o ritmo da mudança. Há aquelas que defendem a idéia da inevitabilidade da mudança, dizendo que tudo é vontade de Deus e nada pode ser feito. Há aquelas que torcem as mãos, procurando atrasar o relógio dos acontecimentos e aquelas, das quais ele próprio (Morgan) defensor, que querem controlar a mudança dentro dos limites de sua área de ação. São os pragmáticos que procuram planejar os efeitos da mudança, maximizando seus resultados.

Morgan (1976), confirma sua postura de que a mudança deve ser planejada ao dizer que “se não tentarmos guiar a mudança seremos engolidos” (p.26).

Em relação à mudança organizacional Morgan (1972), tal como Bennis (1976), defende a idéia que deve ser planejada e, como parte do planejamento, o autor considera que deve incorporar seis características fundamentais: deve ser lógica, para criar um referencial para aqueles que trabalham na organização; deve ser inteligível, para facilitar sua comunicação e compreensão; deve ser explícita, para evitar ambigüidades em termos de relações; deve ser estruturada a partir de princípios seguros, que ensejam estabilidade e, ao mesmo tempo deve ser flexível para motivar as pessoas a enfrentar problemas

inesperados e aproveitar oportunidades imprevistas e, finalmente, deve agregar valor ao trabalho, para que a organização adquira vantagem competitiva.

Essas características da mudança, apontadas por Morgan(1976), podem ser encontradas na série de normas ISO 9000, versão 2000. A norma, ao propor um roteiro consistente de implantação ou de explicitação do sistema de gestão da empresa, está considerando que a mudança deve ser lógica e inteligível: “convém que a alta direção estabeleça uma organização orientada para o cliente, definindo sistemas e processos que possam ser claramente entendidos, gerenciados e melhorados, tanto em eficácia quanto em eficiência” (NBR ISO 9004:2000).

Por eficácia entende-se, com base na NBR ISO 9000:2000, a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados alcançados. Eficiência pode ser definida, como a relação entre os recursos usados em um processo e o resultado alcançado. De acordo com Silva Neto (1973) apud Nogueira (1991), eficácia é entendida como o “atingimento dos objetivos de maneira eficiente, ou seja, dentro dos requisitos mínimos de racionalidade e rentabilidade no uso dos meios” (p.33).

As mudanças decorrentes da implantação da NBR ISO 9001:2000 englobam as características de estabilidade e flexibilidade, pois os processos são documentados e/ou sistematizados a partir de rotinas existentes. A partir da maturidade alcançada ao longo do tempo e de informações fornecidas pelas partes interessadas - clientes, funcionários, proprietários, fornecedores, governo e sociedade - , as rotinas são modificadas e aprimoradas continuamente:

“Convém que a geração, uso e o controle da documentação sejam avaliados quanto á eficácia e eficiência da organização em relação a critérios como funcionalidade, facilidade de uso, recursos necessários, políticas e objetivos, requisitos atuais e futuros relativos á

gestão do conhecimento, comparação com as melhores práticas em sistemas de documentação e interfaces usadas pelos clientes, fornecedores e outras partes interessadas da organização (NBR ISO 9004:2000)".

Para a posição de Morgan (1976) de que "o melhor esquema (de mudança) também deverá ser explícito... para evitar a ambigüidade potencial em termos e relações" (p.147) encontra-se na NBR ISO 9001:2000 que "a alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização " (p.5).

O critério de adição de valor, defendido por Morgan (1976), está presente em praticamente toda extensão das normas da série ISO 9000. A NBR ISO 9004:2000, por exemplo, explicita que "para entender e satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas, convém a uma organização focalizar na melhoria de processo para agregar valor para as partes interessadas identificadas" (p.8).

O pensamento de Morgan (1976) coincide com o de Bennis (1972) que considera que o desafio das organizações é o de atender às condições de mudança e de adaptar-se à tensão externa. Bennis (1972) encara as organizações como sistemas abertos e flexíveis e define mudança organizacional como ações iniciadas para equilibrar as diferenças entre a situação presente e a idealizada, aumentando a eficiência da organização.

Para Bennis (1976) as organizações aspiram às mudanças em decorrência de "algum descontentamento, tensão, dilema ou crise - alguma discrepância entre o presente e o ideal" (p.158) . Pode ocorrer do meio ambiente em rápida transformação ou de processos internos. Através do quadro 1, pode-se notar que o autor aponta a adaptação às mudanças ambientais apenas como um dos cinco problemas que a organização deve solucionar para garantir sua sobrevivência. Os demais seriam o alinhamento dos indivíduos aos objetivos

**Quadro 1- Problemas humanos confrontados pelas organizações contemporâneas**

CONDIÇÃO DE SOBREVIVÊNCIA	PROBLEMA	SOLUÇÕES BUROCRÁTICAS	CONDIÇÕES CONTEMPORÂNEAS
INTEGRAÇÃO	O problema de como interagir necessidades individuais e objetivos organizacionais	Não há solução porque o problema não existe. O indivíduo é simplificado e , portanto, considerado como instrumento passivo ou ignorado.	Emergência das ciências humanas e maior compreensão da complexidade do indivíduo. Aspirações sempre crescentes. Filosofia humanística-democrática
INFLUÊNCIA SOCIAL	O problema da distribuição do poder e das fontes de poder e autoridade.	Apoio explícito no poder legal-racional; porém, uso implícito do poder coercivo. Em todo caso, um confuso e ambíguo complexo de competência, coerção e legalidade.	Separação entre gerência e propriedade. Emergência dos sindicatos e socialização da educação. Efeitos negativos e disfuncionais do exercício de autoridade formal
COLABORAÇÃO	O problema de administrar e resolver conflitos.	Uso da “regra da hierarquia” para resolver conflitos entre níveis hierárquicos e da “regra da coordenação” para resolver conflitos entre grupos horizontais. “Lealdade”.	Especialização e profissionalização e necessidade crescente de interdependência. Liderança torna-se muito complexa para ser exercida por um homem onisciente.
ADAPTAÇÃO	O problema de responder apropriadamente a mudanças induzidas pelo ambiente da organização.	Ambiente estável, simples, e previsível; tarefas rotineiras. Adaptação à mudança ocorre de maneira casual e aleatória. Frequentes conseqüências não antecipadas.	O ambiente externo da organização é mais “turbulento”, menos previsível. Taxa de mudança tecnológica sem precedentes.
“REVITALIZAÇÃO”	O problema do crescimento e da decadência.	?	Velozes mudanças na tecnologia, tarefas, mão de obra, matérias primas, normas e valores da sociedade, objetivos da organização e da sociedade, todos eles fazem necessário prestar atenção aos processos de renovação organizacional.

Fonte: Bennis (1976, p.363).

organizacionais, distribuição de poder, administração de conflitos e obsolescência tecnológica.

Bennis (1976) defende a idéia de que o processo de mudança, ou melhor, o planejamento da mudança deve levar em conta a escala de valores e percepções do “agente de mudança” e do “sistema-cliente”. Além disso, critica as teorias de mudança que enfocam variáveis não controláveis e que não identificam alavancas estratégicas para a mudança se processar. Para o autor, o importante é se ter uma “teoria para mudança” e não uma “teoria de mudança”, que enfoca as causas da mudança, consideradas variáveis não manipuláveis. Idéia não compartilhada por Lobos (1979) que acredita ser possível incluir todos os aspectos relevantes causais da mudança tais como: abordagens, atributos organizacionais e objetivos.

No entanto, Bennis, como Argyris (1972) acredita que qualquer mudança só será efetiva se os planejadores levarem em conta a escala de valores, percepções e os processos cognitivos dos membros da organização. Para Argyris (1972) nenhuma organização tem vida sem as pessoas. Portanto é importante conhecer sobre essas pessoas.

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que os valores organizacionais que têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros, orientar e delimitar a vida das pessoas, não devem ser confundidos com os valores pessoais, nem com o que as pessoas gostariam que existissem na empresa, sugerindo portanto, que os aspecto “valores” pode exercer influência no processo de mudança.

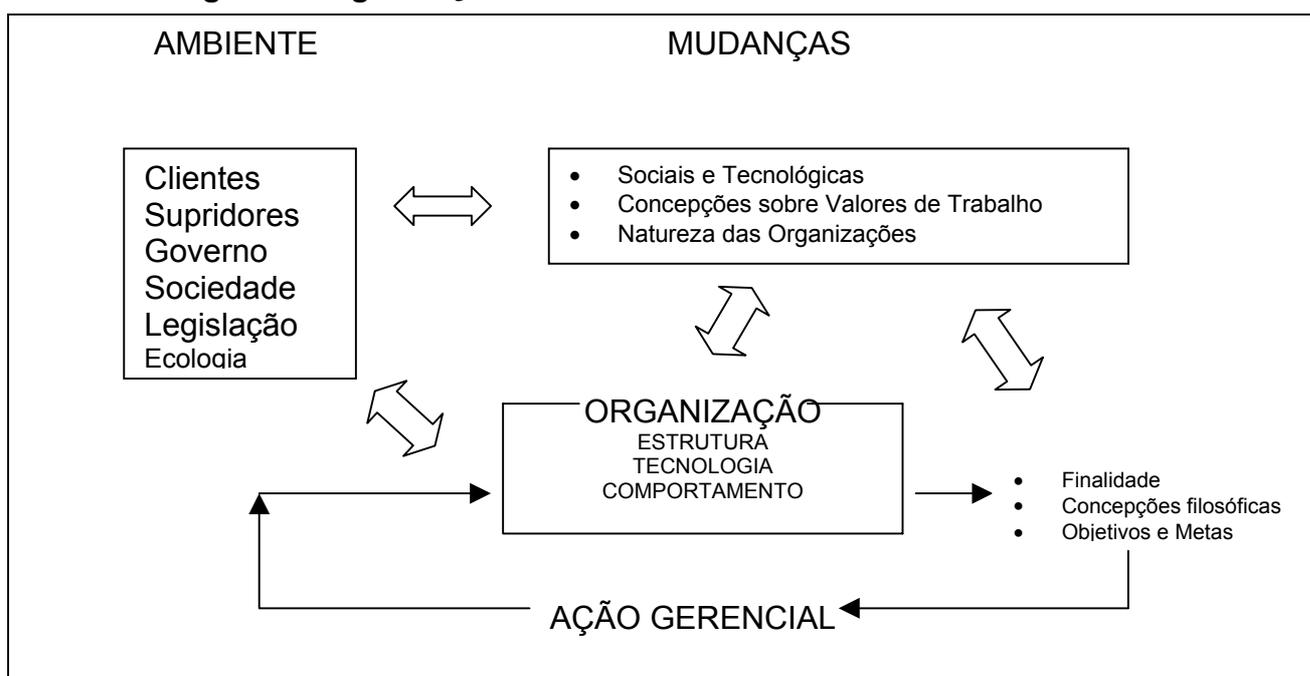
Judson (1980) define mudança organizacional “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”. (p. 24).

March (1981) apud Wood (2000) considera que não obstante o caráter veloz e contínuo da mudança, esta pode ser gerenciada através da compreensão entre o aparentemente prosaico e o poético na organização. O autor considera que o processo de mudança não é racional e consciente e, portanto, não podendo ser arbitrariamente controlado. Segundo o autor, a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente, como um processo adaptativo e rotineiro.

Pelo modelo de Foguel (1988), visualizado na figura 1, percebemos que o autor retrata a organização como um sistema aberto e destaca três componentes para a mudança organizacional: estrutura, tecnologia e comportamento:

“Uma organização deve ser entendida no seu processo de contínua mutação, e não como simplismente era concebida no passado, como um organograma estático e com sistemas mecânicos cuidadosamente aperfeiçoados. Uma organização deve ser vista como um conjunto orgânico composto de partes interrelacionadas, e interdependentes, significando que, qualquer mudança em uma das variáveis, inevitavelmente causa efeito nas outras”(p.106).

**Figura 1: organização como sistema sócio-técnico aberto**



Fonte: Foguel (1988, p.105)

Diferentemente dos autores já citados, Lobos (1979) conceitua mudança organizacional como algo estático, visto que apenas reflete uma situação do comportamento organizacional em um determinado momento, comparável a outra situação passada. A este comportamento ele dá o nome de “caráter organizacional: “um conjunto relativamente coeso de características da cultura organizacional que expressa (ou sugere) o atual estado de coisas no que diz respeito ao comportamento das pessoas nas organizações”. (p.361). O quadro 2 apresenta as variáveis do caráter organizacional apontadas por Lobos e consideradas interdependentes. Desta forma o autor conceitua mudança organizacional como:

“alteração significativa em uma ou mais variáveis do caráter organizacional- sendo alteração significativa aquela que, por si mesma ou mediante efeitos colaterais, obrigaria esse caráter organizacional a se transferir ao longo de uma escala compreendida entre os extremos mecanístico e orgânico.” (p.362).

Lobos (1979) distingue dois aspectos da mudança organizacional: os padrões comportamentais e os fatores organizacionais condicionantes; e, propõe uma teoria que integre ambos os aspectos.

Herrzog (1991), como Morgan (1976), afirma que a mudança organizacional engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia, enfatizando a mudança das pessoas, dos métodos e da tecnologia, expandindo, portanto, o conceito de mudança como resposta a questões impostas pelo ambiente. A mudança organizacional começa a ser encarada como um processo proativo.

Morgan (1996) desenvolve uma série de metáforas e imagens para auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais e para confrontar as teorias que se baseiam na idéia de que a mudança se origina no ambiente, ou seja, mudanças no ambiente são desafios aos quais a organização deve responder.

**Quadro 2: Caráter Organizacional**

VARIÁVEIS	VALORES EXTREMOS	
	←	→
ESPECIFICAÇÃO DE TAREFAS	ALTA, ESTÁVEL E FORMAL	BAIXA, INSTÁVEL E INFORMAL
MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE	HIERARQUIA E NORMAS	KNOW-HOW
COMUNICAÇÕES	CENTRALIZADAS, VERTICAIS, E FORMALIZADAS	DESCENTRALIZADAS, DIAGONAIS E NÃO FORMALIZADAS
LIDERANÇA	AUTOCRÁTICA	PARTICIPATIVA OU SITUACIONAL
EXIGÊNCIAS DO CONTRATO PSICOLÓGICO	LEALDADE À AUTORIDADE SUPERIOR	COMPROMISSO COM O PROGRESSO DA ORGANIZAÇÃO
ATITUDES PROFISSIONAIS	REFERÊNCIAS LOCAIS	REFERÊNCIAS COSMOPOLITAS
	MODELO MECANÍSTICO	MODELO ORGÂNICO

**Fonte:** Burns e Stalker apud Lobos, 1979. p.361

Esta idéia é contraposta com o conceito de autopoiesis, desenvolvido pelos cientistas chilenos, Humberto Maturana e Francisco Varela. Auto é o prefixo indicativo de próprio (por si próprio, por si mesmo) e Poiein significa produzir, ação de fazer, criar algo, criar pela imaginação. (Morgan, 1996, p.246).

Segundo esta teoria, os sistemas vivos são caracterizados pela autonomia, circularidade e auto-referência, o que lhes confere a habilidade de se autocriarem ou de auto-renovarem. Assim, a “interação de um sistema com seu “ambiente” é, na realidade, um reflexo e parte da sua própria organização. O ambiente faz parte do sistema organizacional e as interações com seu ambiente são, na verdade, interações dentro de si mesma.

Para Morgan (1996):

“Uma interpretação criativa dessa teoria permite verificar que as organizações estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes, interpretando esses últimos como

projeções das suas próprias identidades ou auto-imagem. Em segundo lugar, auxilia na compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. E, em terceiro lugar, ajuda a perceber que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior.” (p.246).

O Conceito adotado por Harari(1991) apud Wood(2000) coaduna com o conceito de melhoria contínua apregoadado pela NBR ISO 9000 versão 2000. O autor critica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras e afirma que a mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua.

Analisando as diversas abordagens sobre mudança, alguns autores a definem como reações à questões apresentadas pelo ambiente externo ( Morgan, 1976; March, 1981); e outros expandem este conceito, levando-se em conta os processos internos como propulsores de mudança (Bennis, 1976; Herrzog, 1981; Morgan, 1996).

Apesar de existirem diversas tipologias de mudança organizacional as idéias se aproximam quanto aos aspectos ou variáveis envolvidas: tecnologia, estrutura e pessoas. Parece haver um consenso de que as pessoas são o cerne do processo. Qualquer mudança só pode ser realizada através das pessoas. “ No entanto reações favoráveis ou desfavoráveis aparecem como fator determinante do sucesso/insucesso da mudança.” (Nogueira, 1991. p.37).

O quadro 3 a seguir resume algumas variáveis encontradas na literatura para caracterizar a mudança organizacional.

**Quadro 3: variáveis de mudança**

<b>Caráter da mudança</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura organizacional;</li> <li>• conflitos;</li> <li>• distribuição de poder;</li> <li>• comunicação;</li> <li>• liderança</li> </ul>	Morgan, Foguel, Basil & Cook, Lobos, Bennis
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• técnicas;</li> <li>• equipamentos;</li> <li>• produtos</li> </ul>	Morgan, Basil & Cook, Foguel
Método	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rotinas;</li> <li>• padrões de trabalho</li> </ul>	Herrzog, Foguel, Morgan
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• escala de valores</li> <li>• percepções</li> </ul>	Herrzog, Bennis, Lobos

## **2.2- A Norma ISO como proposta de mudança**

De acordo com a pesquisa “ISO Survey” feita anualmente pelo Central Secretariat of ISO<sup>2</sup>, 1999 foi o ano de maior crescimento em certificações ISO 9000 e 14000. No final de 1999, o número de certificados ISO 9000 emitidos mundialmente era de 343.643, com um aumento de 71.796 – ou seja, 26% durante o período. A Austrália teve o maior crescimento em certificações ISO 9000 com 8.663 novos certificados. Em segundo lugar, os Estados Unidos com 8.067; China, com 6.864; Alemanha, com 6.095; Japão com 5.951, e Grã Bretanha, com 4.737.

<sup>2</sup> ISO – International organization for standardization

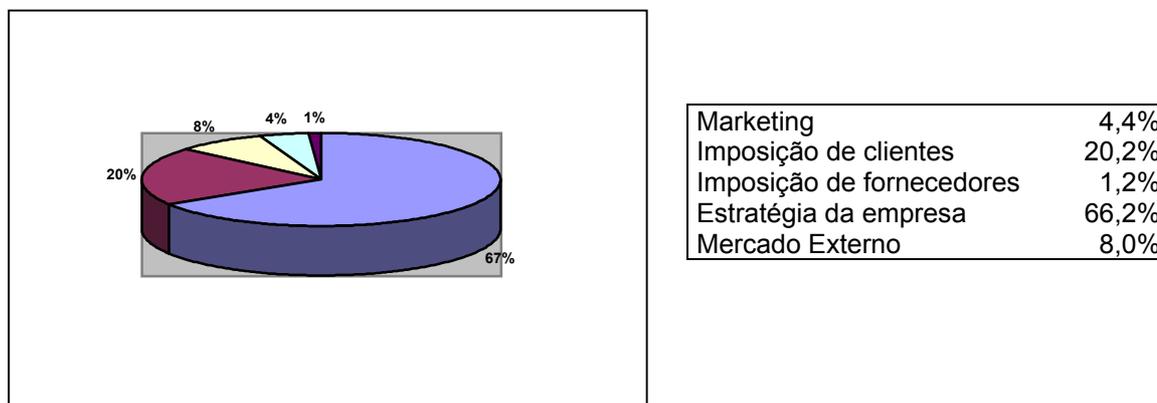
O Brasil, no cenário da América Latina é, sem dúvida, o país que mais se engajou e que mais cresce, percentualmente, em relação à implantação das Normas ( em 1992 eram cerca de 20 empresas certificadas; e, hoje, estima-se para final de 2001 cerca de 8000 empresas certificadas). Segundo Pereira (1999) o Brasil é um dos países que mais aderiram aos Programas da Qualidade. Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento constante de empresas que adotam os programas de qualidade, “seja pelas exigências de garantia da qualidade para exportação (ISO 9000), seja pela descoberta da efetividade do modelo no alcance da competitividade, também no mercado interno” ( Pereira, 1999, p.18).

A figura 2 ilustra o resultado de um dos itens da pesquisa realizada pela Revista Banas Qualidade junto às empresas certificadas pelas normas ISO 9000. Foram enviados 2050 questionários com um retorno de 21,2%. O resultado mostra que 66,2% das empresas pesquisadas procurou a certificação por estratégia, o que corrobora a afirmativa sustentada pela NBR ISO 9004:2000 de que a implantação de Sistema de Gestão da Qualidade pode ser uma ferramenta para obtenção de vantagens competitivas para as organizações:

“A aplicação dos princípios de gestão da qualidade não somente prevê benefícios diretos para a organização, mas também fornece uma importante contribuição para a gestão de custos e riscos. Considerações sobre gestão de benefícios, custos e riscos são importantes para a organização, seus clientes e outras partes interessadas. Essas considerações no desempenho global de uma organização podem influir (...) na vantagem competitiva por meio da melhoria das capacidades organizacionais” (p.2).

Wood (2000) afirma que alguns críticos à Norma ISO 9000 vêem riscos na sua adoção, podendo as empresas ficarem presas à padrões inferiores, ignorando mudanças ambientais e institucionalizando procedimentos que não agregam valor, fossilizando práticas e negligenciando o imperativo da melhoria contínua.

**Figura 2: Resultado de pesquisa em empresas certificadas para a seguinte pergunta: A certificação de sua organização ocorreu por qual motivo?**



**Fonte:** BANAS, F. O SBC está em cheque?. Banas Qualidade, São Paulo, ano X, dez. 2000.

Para Juran (1980), a ISO falha por não incluir alguns itens essenciais para as práticas da qualidade, tais como:

- 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.

Kalinosky (1991) apud Wood (2000) contrapõe-se a essa posição, ao afirmar que as Normas ISO podem servir de base para um sistema de qualidade total. No modelo que sugere, Kalinosky integra elementos competitivos, tecnológicos, comportamentais e organizacionais, criando uma pirâmide da qualidade.

A Norma ISO por si só não garante a qualidade do produto ou serviço, mas se constitui em um roteiro para estruturação de um sistema gerencial com foco na qualidade, não obstante se assentar em um “paradigma organizacional superado, fundado em normas e procedimentos documentados. Assim,

organizações com tendências burocráticas tendem a criar camisas-de-forças através das normas”. (Wood, 2000. p.163).

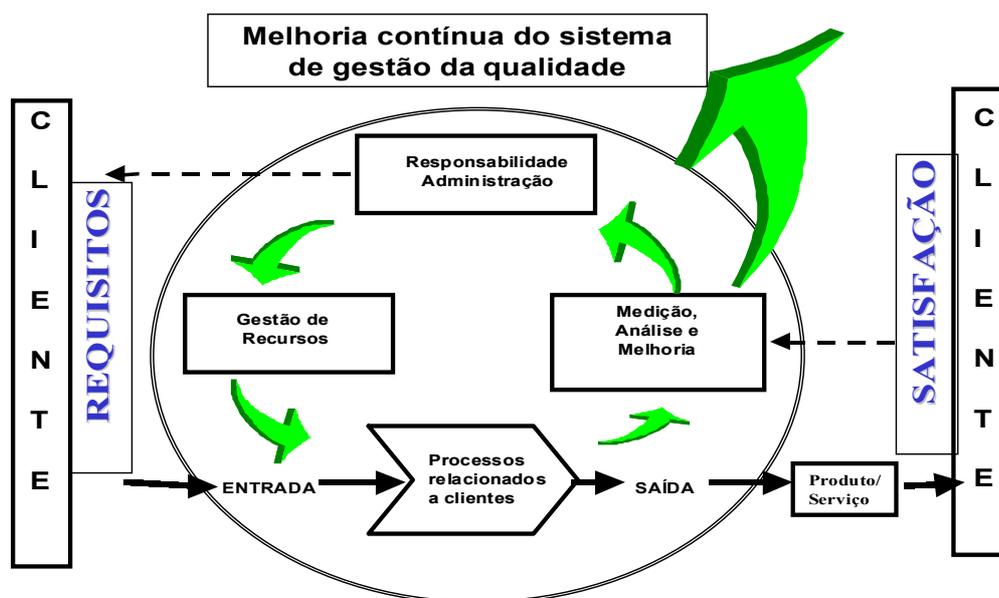
A Norma ISO 9001 versão 2000, propõe ao longo de 4 seções – sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da direção; gestão de recursos; realização do produto; medição, análise e melhoria - mudanças organizacionais envolvendo métodos, pessoas e de estrutura organizacional, em torno de um sistema de gestão focalizado, organizado e sistemático.

A figura 3 ilustra o modelo interativo da NBR ISO 9000, abordando os aspectos que uma organização deve sistematizar para prover confiança aos clientes de que seus requisitos serão traduzidos em produtos ou serviços de forma consistente.

Não obstante alguns autores considerarem o modelo ISO de abrangência limitada para o sucesso organizacional, observa-se ao longo da norma elementos promotores de melhorias de eficiência e eficácia organizacional, coadunando com o pensamento de Arnold (1994) de que “se o programa for adequadamente desenvolvido, a utilização da norma como uma ferramenta de melhoria da qualidade vai proporcionar um retorno maior e ajudar a empresa a tornar-se um fabricante de classe mundial” (p.14).

Em reportagem publicada pela revista Banas Qualidade (1999), De Vries, Gerente de Operações Seis Sigma da Polaroid, diz acreditar na norma ISO como modelo de gestão e afirma que “muitas empresas estão começando a compreender o valor da abordagem dos sistemas de gestão para conduzir os negócios, isto é, institucionalizando melhores práticas que são derivadas de processos de melhoria contínua” (p.38).

**Figura 3: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo**



Fonte: NBR ISO 9004:2000

A NBR ISO 9000:2000 incentiva mudanças nas organizações à medida que incorpora elementos voltados para uma nova abordagem de administração em contraste com as premissas da administração científica. A NBR ISO 9000 defende que a empresa deve ser orientada para os clientes, incentiva um gerenciamento por processos e uma harmonização entre os processos produtivos e administrativos mantendo os recursos humanos comprometidos e com competência para superar todas as dificuldades.

Carvalho(2000) aborda que foram estabelecidos oito princípios de gestão da qualidade como pilares fundamentais para a revisão 2000. “Adotando essa filosofia, a norma deixa de ser uma ferramenta apenas para a qualidade e passa a ser, de maneira mais clara, um instrumento de gestão do negócio” (p.42).

O quadro 4 ilustra os oito princípios de gestão inseridos na série de normas NBR ISO 9000:2000. O primeiro princípio pode, segundo Carvalho (2000) “ser resumido em respeito ao cliente, que deve nortear a organização em todas as suas fases, desde o desenvolvimento , produção, entrega, até os serviços pós vendas” (p.42). A melhoria contínua (sexto princípio) deve ser um objetivo permanente da organização, promovendo melhorias continuadas nas capacidades organizacionais, ajustando atividades e estabelecendo metas dinâmicas em todos os níveis da organização.

De acordo com a NBR ISO 9004 um dos objetivos estratégicos de uma organização deve ser a melhoria contínua de processos, de maneira a aumentar seu desempenho e beneficiar as partes interessadas:

“Existem duas maneiras fundamentais para conduzir o processo de melhoria contínua:

a) projetos de mudança, de ruptura, que conduzem para a revisão e melhoria de processos existentes ou para a implementação de novos processos; esses são usualmente executados por equipes multifuncionais fora das operações rotineiras;

b) atividades de melhoria contínua, em pequenos passos, conduzidas pelas pessoas nos processos existentes” (p.47).

Além disso a norma coloca que para facilitar o envolvimento e conscientizar as pessoas em atividades de melhoria, convém que a direção considere ações para promover a integração das pessoas e que permita os funcionários controlar e melhorar seu local de trabalho. “A organização deve assegurar que seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade” (p.7).

#### **Quadro 4: Os princípios de gestão da qualidade**

- 1- Foco no cliente
- 2- Liderança
- 3- Envolvimento de pessoas
- 4- Abordagem de processo
- 5- Abordagem sistêmica para a gestão
- 6- Melhoria Contínua
- 7- Abordagem factual para tomada de decisão
- 8- Benefícios mútuos nas relações com fornecedores

Fonte: NBR ISO 9000:2000

Os demais princípios são elementos que devem ser gerenciados para reforçar o atingimento do primeiro e sexto princípio.

Percebe-se, a partir da análise das normas da série ISO 9000, versão 2000 (9000, 9001, 9004) que as variáveis valores individuais e contexto organizacional propostas neste estudo como foco de pesquisa estão presentes no roteiro da norma como elementos passíveis de análise e que podem ser controláveis no contexto da mudança organizacional.

### **2.3- A Média Gerência frente às propostas de mudanças**

Com a passagem do sistema produtivo de artesanal para mecanicista, particularmente durante a revolução industrial surgiu a necessidade de alguém controlar e inspecionar o resultado do trabalho da massa produtiva. Morgan (1996) afirma que a divisão de trabalho preconizada por Adam Smith, tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por máquinas e supervisores.

O antigo “mestre” que controlava todo o processo produtivo cedeu seu lugar a diversos controladores da produção. Estas pessoas planejavam e verificavam o cumprimento do trabalho, exercendo a atividade de pensar e delegando a execução. São os gerentes. Segundo Morgan(1996):

“O princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é freqüentemente visto como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de Taylor da administração, pois efetivamente “divide” o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro” (p.34).

A gerência desenvolvida através dos pressupostos mecanicistas se encontra agora pressionada pelos anseios da Direção<sup>3</sup> em promover mudanças que promovam a perpetuação da organização.

Morgan (1996) afirma que “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação” (p.38), confirmando que os gerentes, acostumados e “adestrados” sob os princípios da administração científica de Taylor não estão preparados para lidar com a mudança estrategicamente definida pelo corpo diretivo da organização.

Se as empresas modernas fragmentam o trabalho em tarefas sem sentido, é porque outrora a eficiência era alcançada desta forma. Se elas difundem o poder e a responsabilidade através de imensas burocracias, é porque aprenderam assim a controlar os dispersos empreendimentos. Se elas resistem às sugestões de mudarem a sua forma de funcionamento, é porque esses princípios organizacionais e as estruturas deles decorrentes durante décadas mostraram um bom funcionamento.” (Hammer & Champy, 1994, p.9 apud Sanches, 1996, p.73).

---

<sup>3</sup> A Direção deve ser entendida como a Alta Administração, responsável pela Missão e Objetivos da Organização

Os valores burocráticos enxergam o trabalho como um conjunto de tarefas repetitivas desconectadas com o “todo”, com os objetivos da organização e com os propósitos de mudança. Este paradigma, está presente na afirmativa de Bennis (1976) de que os “dirigentes ( e por conseqüência os gerentes<sup>4</sup>) criados neste sistema de valores estão mal adestrados para o desempenho dos intrincados papéis humanos, hoje deles exigidos”(p.110). Esta incapacidade pode criar mecanismos de defesa que se refletem na resistência à proposta de mudança. Talvez, por não dispor dos instrumentais necessários, os gerentes sentem medo do desconhecido, de perder poder ao compartilhar conhecimento, rejeitando as idéias que impliquem em mudança do status quo.

Segundo Drucker (1992) a representação do empregador nas empresas se faz por meio da gerência. Em outras palavras, o gerente é um definidor de papéis, ele representa papéis e define papéis para outros elementos, na busca de um dado objetivo, às vezes por ele próprio definido.

Ainda segundo Drucker, são essas pessoas que promovem e desenvolvem os recursos humanos dentro das organizações. Em um ambiente constantemente em mutação, os gerentes como representantes da Alta Administração, são os implementadores da mudança e divulgadores da visão e valores da Direção e portanto, antes de mais nada, precisam estar conscientes da dimensão das mudanças e preparados para levar os seus subordinados a adotarem as mudanças propostas.

Os gerentes precisam aprender a exercer o papel de “facilitador, de capacitador, de alguém cuja função é desenvolver pessoas e as suas habilidades, tornando-as capazes de realizar por si próprias processos adicionadores de valor” (Hammer & Champy, 1994, p.61 apud Sanches, 1996, p.79). Senge(1995) também defende a idéia de que todos nas organizações

---

<sup>4</sup> nota da autora deste trabalho

devem cumprir o ciclo de pensar, executar, avaliar e refletir para que ocorra o processo de aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) ao descrevem seu modelo “middle-up-down” de gestão do conhecimento, distinto da visão administrativa tradicional, mostram que a expressão “gerente de nível médio” vêm sendo encarada, no ocidente, com desdém, como sinônimo de “hesitação”, “estagnação” e “resistência à mudança”. Os autores Nonaka e Takeuchi, no entanto, argumentam que os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua. James Quinn (1992) apud Nonaka e Takeuchi (1997) vê a gerencia de nível médio como obstáculo:

“Normalmente, os problemas não estão no topo ou na base da organização, mas na gerência de nível médio.... Jan Carlson da SAS mudou o topo e motivou o pessoal de ponta com facilidade, mas considerou diabolicamente difícil mover as imensas burocracias de nível médio desenvolvidas por práticas passadas” (p.145).

Morgan(1976) afirma que os administradores e os profissionais da indústria ou do governo – desde o supervisor de um pequeno setor dentro de uma organização até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho.

Uma vez que o modelo organizacional burocrático, onde os trabalhadores exerciam tarefas rotineiras e repetitivas vem dando lugar à estruturas multifuncionais o papel dos gerentes precisa ser redefinido, o que exige retreinamento e a aquisição de novas habilidades.

Os gerentes como representantes do empregador e desenvolvedores das equipes, precisam delegar a responsabilidade pelos resultados dos processos, conferindo autoridade para tomada de decisões. Esta premência causa desconforto e medo nas gerências, habituadas aos modelos tradicionais, burocráticos de gestão.

A pressão para que os gerentes saiam do casulo da especialidade, se libertem dos valores da técnico-burocracia, para participar com mais atenção do ambiente social, identificando suas tendências, hábitos e atitudes, e reajam proativamente às forças competitivas faz com que esse homem que desempenha o papel de gerente reaja à mudança do “status quo”, representante do seu equilíbrio e conforto.

A literatura técnica e acadêmica tende a apontar a resistência à mudança – qualquer conduta que objetiva manter o “status quo” em face da pressão para modificá-lo (Zaltman e Duncan, 1977 apud Hernandez e Caldas, 2001) – da média gerência como uma forte barreira à mudança bem sucedida.

Com o papel em xeque, pode-se explicar porque as principais resistências à adoção de novos modelo de organização partem dos gerentes intermediários. Wood (2000) cita o depoimento de Schettino Mattos, da Andersen Consulting de que três fatores atrapalham a implantação dos programas de mudança: a falta de comprometimento da alta direção, a confusão entre qualidade e treinamento e a resistência dos níveis gerenciais médios.

“Além disso, o gerente poderá sentir-se temeroso da maneira pela qual a mudança irá afetá-lo (especialmente sua posição), ou poderia preocupar-se com as conseqüências de um possível fracasso na obtenção dos benefícios esperados”. (Judson, 1980. p.164).

Funcionários, sobretudo os chefes, possuem a tendência de maximizar a importância de suas tarefas no contexto organizacional e “assim, tendem a resistir a mudanças que lhes reduzam poder, recursos e prestígios.” (Motta, 1998, p.192). Os gerentes incentivam as mudanças propostas desde que não afetem seus direitos e privilégios.

Para Judson (1980) somente os gerentes podem tomar as decisões das quais depende o sucesso da realização de qualquer mudança.

Para Lewin(1947) apud Hernandez e Caldas(2001) a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma pode ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes. Partindo deste pressuposto, os autores refutam a conjectura de que os empregados são os atores organizacionais com maior propabilidade de resistirem à mudança, “difundida pela visão gerencialista da teoria de resistência à mudança” (Hernandez e Caldas, 2001. p.36).

Ainda segundo os autores, há na literatura críticas recentes ao pressuposto de que “a culpa é dos funcionários”. Spreitzer e Quinn (1996) apud Hernandez e Caldas (2001) mostraram que gerentes de nível médio de uma organização que passava por processo de mudança culpavam seus superiores hierárquicos por resistir ao esforço de mudança.

Conclui-se que o ambiente externo, com suas pressões por modelos de administração mais participativos, menos burocráticos, mais ágeis, por si só não provoca mudança nas organizações. São as pessoas que criam e renovam estratégias.

Apesar de se encontrar na literatura atribuições de resistência à mudança tanto a empregados quanto a gerentes de todos os níveis hierárquicos, o presente estudo focaliza naquele agente de mudança “encurralado” pelo dilema em atender os anseios do nível operacional e as metas e objetivos organizacionais da alta administração, muitas vezes antagônicos. Pode-se dizer que estas pessoas têm a função de servir como ponte entre os ideais da alta administração e a realidade, por vezes tumultuada, do pessoal operacional, reforçando os argumentos de Nonaka e Takeuchi (1997) de que os gerentes de nível médio servem como “nó” estratégico que liga a alta gerência aos gerentes de linha de frente. Portanto, merecem atenção e esforços para desenvolvimento de habilidades neste sentido.

## **2.4- Resistência à mudança**

A seguir procura-se focar a resistência à mudança como um dos possíveis comportamentos dos indivíduos frente ao processo de mudança, analisando os princípios e pressupostos sobre resistência à mudança, suas formas de manifestação e causas relacionadas. E, em especial, aquelas afetas ao foco deste estudo.

### **2.4.1- Abordagens**

Anteriormente, foram apresentadas várias abordagens e pressupostos acerca da mudança organizacional, e, em todas elas as pessoas estão no centro do processo. Segundo Nogueira (1991) “toda mudança parece exigir do indivíduo um certo grau de esforço no sentido de adaptar-se à nova situação” (p.39).

Para Pereira (1999):

“Lidar com a mudança é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas, mas condicionadas por arquétipos, paradigmas e crenças arraigadas: o âmago da nossa identidade” (p.3).

Motta (1998) reforça esta idéia ao afirmar que a inovação é um processo coletivo que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduo e grupos. Entendendo por inovação, a mudança benéfica, pró-ativa, ou seja a solução criativa de problemas, visando o desenvolvimento da empresa.

O processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do status quo. Segundo Motta (1998), em épocas de mudança, as forças de desintegração tornam-se mais claras, exigindo maior esforço e atenção gerencial, porque mobiliza pessoas e atinge suas emoções, crenças e valores, ou seja renova significados.

Zaltman e Duncan (1977) definem resistência à mudança como qualquer conduta para manter o status quo frente à pressões para alterá-lo.

As pessoas têm suas imagens e expectativas desestabilizadas, o que gera resistência. Hernandez e Caldas (2001) reforçam o caráter individual e cognitivo da mudança ao afirmarem que a “resistência é tanto um fenômeno individual como grupal – a resistência vai variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais” (p.36), ou seja, para um ser humano a realidade é aquilo que ele percebe. Cada pessoa decodifica a realidade de acordo com seus padrões mentais, suas experiências e o contexto organizacional. Assim Pereira (1999) afirma:

“O processo de mudança é sempre de automudança, não é possível mudar uma pessoa se ela não quiser, ou não se dispuser a isto... Na verdade, começa-se a provocar mudanças quando se consegue, de alguma forma , influenciar a percepção dos outros” (p.5).

Motta (1998) concorda com este pressuposto ao colocar a reação de uma pessoa diante da novidade como dependente de seus traços de personalidade ou de sua experiência de vida. “Normalmente, se aceita a novidade quando as pessoas compreendem que a alteração de sua maneira de pensar e agir maximizará a sua satisfação relativa” (Motta, 1998, p. 194).

Além disso, o autor enfatiza que a alteração da visão individual não significa necessariamente a mudança substancial no contexto. A organização possui limites formais de ação e pluralidades diversas e contraditórias que moldam as formas dos funcionários se adaptarem ou resistirem à mudança.

Propostas de mudanças anunciam e ameaçam alteração nos interesses individuais e suas vinculações com os grupos dominantes. Assim, segundo Motta(1998) “os funcionários procuram arenar-se contra danos potenciais aos interesses,... surgem as incongruências ou discrepâncias entre os objetivos organizacionais e os interesses e valores individuais” (p.195).

No entanto, Motta (1998) conclui:

“Na verdade, a ambiência organizacional torna o indivíduo capaz de adotar comportamentos contraditórios porque os conduz a pensar e agir de acordo com situações e grupos diferentes. Essa proposição reforça crenças do senso comum sobre a habilidade humana em comportamentalizar o seu pensamento e conviver facilmente com contradições” (p. 215).

A inexorabilidade da mudança abordada por Pereira (1999) está associada ao pressuposto de que a resistência à mudança também ocorrerá durante os processos de transformação ou inovação.

Percebe-se semelhança entre Motta (1998) e Pereira (1999), ao abordar a evolução do enfoque da resistência à mudança, concluindo que hoje a resistência é vista com algo tão natural quanto a própria mudança. Ao mesmo tempo, o autor alerta para o fato de que a resistência pode ser o impedimento ao progresso, e, como, tal deve ser ultrapassada.

“O fenômeno da resistência às mudanças é tão universal que a maioria das pessoas tende a aceitá-lo com um fato natural e consumado” (Pereira, 1999, p.7). Contrapondo-se a este argumento, Hernandez e Caldas (2001), citam a pesquisa desenvolvida por Kotter<sup>5</sup> em mais de uma centena de organizações e que denota que a resistência era rara e que os empregados freqüentemente entendiam a nova visão e queriam contribuir para seu alcance. Segundo Hernandez e Caldas (2001), resistência só ocorre na presença de circunstâncias excepcionais: estrutura organizacional e comportamentos dos agentes de mudança que ao tentarem evitar ou prevenir a resistência acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.

---

<sup>5</sup> KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n.2, p. 59-67, Mar.1995.

Zaltman e Duncan (1977) afirmam que para uma inovação ser bem sucedida em uma organização é importante que a estrutura organizacional, em termos de definição de autoridades, canais de comunicação, divisão de procedimentos, sejam compatíveis ou suportem a mudança.

Assim, a resistência à mudança é interpretada não como um fato inexorável, inerente à vida organizacional, mas como um padrão de comportamento adotado pelos agentes de mudança quando desafiados em sua autoridade, privilégios ou status quo (Hernandez & Caldas, 2001).

Lawrence (1970) apud Nogueira (1991) reforça esta idéia ao afirmar que muitos dos problemas de resistência à mudança nascem ao redor de atitudes enérgicas que os homens de staff são obrigados a desenvolver em trabalhos para introduzir mudanças, procurando a todo custo minimizar, disfarçar ou esconder a resistência à mudança. O autor propõe que a resistência não deve ser vista como algo a ser vencido, mas como um sinal de que alguma coisa está errada, requerendo uma análise mais rigorosa da situação.

Resistir é um fenômeno natural em oposição às tensões que ameaçam ao equilíbrio dos sistemas sociais. Hernandez e Caldas (2001) confirmam este princípio ao citarem o trabalho de Kurt Lewin<sup>6</sup> que demonstra que as organizações são um conjunto de processos em equilíbrio quase estacionário, estando sujeitas a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm os sistemas em equilíbrio ao longo do tempo. Quando forças sociais conseguem desestruturar este sistema, objetivando novo patamar de equilíbrio, a tendência é que os indivíduos e grupos reajam à mudança da sua zona de conforto e segurança. “ A mudança ameaça as pessoas com a alteração no seu sistema de ganhos e perdas, surgindo um clima de insegurança e comportamentos de resistência” (Motta, 1998, p. 191).

---

<sup>6</sup> Lewin, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations. New York, v.1, n.1, p. 5-41, 1947

Por outro lado, Motta (1998) alerta que encarar a mudança como algo natural não significa tratá-la como aceitável. “Se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é seu impedimento, e, como tal, deve ser ultrapassada” (p.190). Desta forma, Motta enfatiza o lado negativo da resistência à mudança, tendo que ser superada assim que se manifesta. Zaltman e Duncan (1977) consideram a resistência como um fenômeno positivo e saudável quando a mudança trazer prejuízo ao ambiente, ou quando servir de alerta para os agentes de mudança a fim de tornar a mudança mais compatível com o ambiente.

Considerando que a mudança ameaça os indivíduos no seu equilíbrio aos hábitos estabelecidos, percebe-se uma tendência em considerar que todas as pessoas são “naturalmente” resistentes à mudança. Hernandez e Caldas (2001) contestam este argumento afirmando que os seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente sobrepõe ao medo do desconhecido.

#### **2.4.2- Formas de resistência**

Resistir à mudança é opor-se à novidade, considerando tanto as dimensões individuais quanto organizacionais.

Motta (1998) relata um paradoxo de resistência à mudança ao examinar as formas de resistência pelo grau de congruência ou de incongruência da pessoa com a organização. A pessoa congruente é citada pelo autor como aquela consonante com os valores organizacionais e que age no sentido de restaurar continuamente o status quo e de garantir a influência dos atuais dirigentes, procuram fortalecer, consentir e manter as mesmas regras do jogo com poucas variações, ou seja, em princípio, são pouco favoráveis à mudança.

Paradoxalmente, a grande dificuldade com a mudança se encontra naqueles que mais a desejam. São os incongruentes, que não se identificam com as práticas organizacionais. Para Motta (1998):

“O paradoxo se explica, porque o desejo da mudança não se realiza por simples intenção individual, mas em meio a interesses, frustrações e ressentimentos com o presente e o passado organizacionais. A incongruência provoca reações: pode desagregar, marginalizar e até agregar pessoas em oposição dando-lhes sentido de segurança de pertencer a um grupo, mesmo por contradição às práticas correntes” (p. 197).

As pessoas reagem, não só de forma ativa, mas também, mostrando apatia ou indiferença. Motta (1998) aponta três tipos de resistência: dissidência, apatia e ressentimento:

a) dissidência – o funcionário constata um hiato entre seu papel e seu potencial, não vê sua capacidade reconhecida e valorizada. Neste caso, os dissidentes se recusam a aceitar algumas das práticas propostas. São combativos, se preocupam com os destinos da empresa e agem no sentido de reverter diretrizes. Criam tensões criativas, procurando construir pela oposição;

b) apatia – significa indiferença e a não manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Os funcionários apáticos não se importam com os destinos da organização. Pela indiferença, são resistentes passivos. Não opõem resistência à mudança. Souza (2000) se refere a este personagem como o “desertor disfarçado”: aquele que recebe uma tarefa para cumprir e não a cumpre na data prevista, dando a desculpa que não teve tempo, que estava muito atarefado ou que faltou gente no setor e se justificando que na próxima semana cumprirá – promessa que pode se arrastar por meses;

c) ressentimento – significa uma mágoa pela percepção de exclusão da concorrência ao poder organizacional. Agem subversivamente no sentido de resistir tanto ao status quo, quanto às propostas de mudança. Procuram alongar o processo de mudança, apontando erros e dificuldades. “Aparentemente, os ressentidos seriam menos resistentes à mudança, porque

estariam dispostos a apoiar qualquer alteração no status quo. Mas esse não é o caso em função das relações estabelecidas de poder” (p.201).

Pereira (1999) aponta atitudes de resistência à mudança, tais como procrastinação, perfeccionismo, dependência, resignação, dificuldade em estabelecer metas ou de selecionar prioridades; como mecanismos de defesa contra a incapacidade de suportar a angústia da mudança.

Esses mecanismos de defesa são vistos por Hernandez e Caldas (2001) como representação dos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposições, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiências anteriores.

Zander (1979) apud Nogueira (1991) sugere:

“A resistência pode tomar a forma de hostilidade implícita ou expressa abertamente. A agressividade pode ser dirigida contra a própria modificação ou contra o administrador. O comportamento depende da possibilidade de resistir impunemente, sem incorrer em maiores riscos. Outros sintomas de resistência podem ser a falta de esforço ou um misto de adulação e apatia. A resistência pode ocorrer pela redução do nível de aspirações, até a perda de eficiência, ou pelo aparecimento de panelinhas insatisfeitas...” (p.374).

Judson (1980) também apresenta argumentos para estes aspectos, quando afirma que o comportamento individual e de grupos pode variar dentro de um espectro de possibilidades. Assim, em um extremo ele coloca a resistência ativa, e no outro o apoio total, como demonstra o quadro 5 a seguir.

**Quadro 5: Espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança.**

---

Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cooperação e apoio entusiásticos</li> <li>- cooperação</li> <li>- cooperação sob pressões da gerência</li> <li>- aceitação</li> </ul>
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resignação passiva</li> <li>- indiferença</li> <li>- apatia, perda de interesse pelo trabalho</li> </ul>
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer aquilo que for necessário</li> <li>- comportamento regressivo</li> <li>- não aprender</li> <li>- protestos</li> <li>- trabalhar segundo as regras</li> </ul>
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer o menos possível</li> <li>- diminuir o ritmo de trabalho</li> <li>- retraimento pessoal</li> <li>- cometer “erros”</li> <li>- causar danos</li> <li>- sabotagem deliberada</li> </ul>

---

**Fonte:** Judson, 1980, p. 64.

### **2.4.3- Causas de resistência à mudança**

As diversas abordagens sugerem que a resistência à mudança nas organizações têm suas origens centradas nas características pessoais dos indivíduos e no contexto organizacional.

Motta (1998), por exemplo, aponta as origens das percepções individuais que levam à resistência à mudança:

- a) receio do futuro – neste caso, a impossibilidade de conhecer o futuro, cria a incapacidade de correr riscos, de optar pelo que é familiar;
- b) recusa ao ônus da transição – o processo de mudança para um patamar de maior eficiência e satisfação pessoal, passa por caminhos difíceis, incertos e conflitivos, implicando em um ônus pelos problemas reativados, oposições e iniquidades;
- c) acomodação ao status funcional – a resistência a idéias novas é fruto, em grande parte, das dificuldades dos funcionários em lidar com a complexidade e descontinuidade das condições organizacionais. Acomodam-se aos seus direitos e conveniências e vêem a mudança menos como uma oportunidade de ganhos e mais como risco de perdas;
- d) receio do passado – as experiências anteriores condicionam e constroem atitudes de rejeição à mudança.

A nível individual, Lobos (1979) apud Nogueira (1990) argumenta que o indivíduo protege inicialmente seu equilíbrio psicológico, evitando receber informações ambientais que de uma forma ou de outra lhe sugiram a necessidade de modificar seu comportamento. O indivíduo, também, está acostumado a comportar-se de certa maneira e, a menos que as recompensas sejam evidentes, ele não vê motivos para abandonar as práticas usuais. Outra razão colocada pelo autor é que o indivíduo possui certos objetivos prefixados, cuja consecução pode ser ameaçada pela mudança.

Zaltman e Duncan (1979) também enfatizam as barreiras individuais e organizacionais ao analisar várias fontes de resistências do ponto de vista cultural, social, organizacional e psicológicas. O quadro 6, a seguir, sintetiza os pontos de vistas destes autores.

Judson (1980) aponta algumas variáveis que podem intensificar ou reduzir os sentimentos de resistência, e que agem de forma articulada:

- os sentimentos predispostos contra qualquer mudança;
- senso pessoal de segurança;

- crenças e normas culturais em vigor que poderiam estar em conflito com a mudança;
- confiança na gerência ou grupo de trabalho;
- apreensões e esperanças específicas;
- fatos passados prejudiciais à mudança;
- método pelo qual a mudança foi apresentada.

Judson (1980) apresenta os sentimentos predispostos, a ameaça à segurança e os sentimentos de confiança como aqueles fatores que exercem maior influência sobre os sentimentos de resistência.

Para Foguel (1985), a ausência de um clima propício à intervenção pode fazer com que os indivíduos se sintam ameaçados e reajam defensivamente. A resistência pode não ser ao programa em si, mas na forma como é concebido e apresentado, sem levar em conta a realidade das organizações e a natureza do ser humano.

#### **Quadro 6- Barreiras à mudança x principais causas**

<b>Barreira</b>	<b>Causas</b>
Cultural	ideologias, heranças, relações sociais, interesses econômicos.
Social	solidariedade entre grupos, conformidade a normas, conflito entre grupos.
Organizacional	estrutura organizacional, divisão de tarefas, diferenças hierárquicas, comportamento da alta Administração, ausência de habilidades técnicas para lidar com a tecnologia.
Psicológica	Percepção individual, homeostase, comprometimento, fatores da personalidade.

**Fonte:** Zaltman e Duncan, 1979.

Judson (1980), reforça esta consideração ao afirmar:

“A maioria das razões pelas quais a maneira de fazer mudanças pode afetar negativamente as atitudes das pessoas tem uma raiz comum, que é o efeito da maneira pela qual é feita a mudança sobre a necessidade fundamental das pessoas de terem uma sensação de importância do valor pessoal” (p.55).

Observou-se não haver grandes divergências entre os autores estudados. As teorias, de certa forma, se mostram complementares. Apesar disso, ao se perceber modelos massificantes, há uma tendência atual em focar as variáveis individuais e situacionais no processo de resistência à mudança.

Sem pretender esgotar a literatura disponível, nota-se um consenso de que as causas de resistências à mudança estão ligadas ao processo perceptivo dos indivíduos aliadas às condições vigentes na organização. Parece legítimo afirmar que é de fundamental importância analisar os diversos fatores desencadeadores de resistência antes de propor qualquer programa de mudança.

Porém o objetivo deste estudo se limita à análise das formas de resistência à mudança, acreditando-se que diagnosticar focos de resistência, a partir de comportamentos manifestados seja o primeiro passo para que a direção da empresa em conjunto com os agentes de mudança, possam identificar as razões pelas quais os indivíduos resistem e desenvolver estratégias mais adequadas de intervenção.

Mesmo porque, segundo Hernandez e Caldas (2001), deve ser considerada a possibilidade de que a resistência possa ser um sinal de que existe uma situação problemática anterior à sua ocorrência e que ela não é o problema.

## **2.5- Considerações finais**

A série de normas NBR ISO 9000:2000 está estruturada em fundamentos e incorpora princípios, que a qualificam como instrumento para a mudança

organizacional. O princípio da gestão por processos é instrumento de gestão poderoso e pode ser a origem das maiores resistências ao processo de mudança.

Esta qualificação, entretanto, não significa que a adoção de um sistema de gestão da qualidade (ou do negócio) com base na ISO promoverá, automaticamente, mudanças nas organizações. Os motivos que levam uma organização a adotar a ISO tem influência vital no sucesso de sua implantação, ou seja, na consecução da mudança pretendida.

As críticas ao modelo proposto pelas normas tem sua razão de ser. Será a série de normas NBR ISO 9000:2000 um instrumento suficiente para promover mudanças perenes nas organizações? Será suficiente ou capaz de promover a incorporação pela organização de que a mudança é uma necessidade permanente?

Não obstante, esta pesquisa não pretende responder estas colocações, elementos identificados poderão indicar caminhos neste sentido.

As mudanças organizacionais dependem fortemente das pessoas, de sua história, de seus valores, e, de como elas reagem às propostas de mudança. Dependem, também, do contexto organizacional e, principalmente, da interação entre valores pessoais, organizacionais e contexto.

As normas NBR ISO 9000:2000 fornecem instrumentos para tratar as questões comportamentais? Ou essas questões devem ser contempladas na metodologia de implantação da ISO ou de condução do processo de mudança?

È necessário repassar esses pontos à luz dos autores pesquisados e de uma visão crítica da ISO como instrumento de mudanças organizacionais, definindo seus limites.

O trabalho de campo realizado e as angústias da autora frente à "incompreensão" das pessoas para as vantagens da mudança, vividas ao longo de alguns processos de implantação de sistemas de gestão, constituem uma âncora na realidade para o estudo realizado.

### **3.- DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

“As empresas que se refugiam por trás da rocha da segurança logo descobrem que ela se transforma na pedra do seu túmulo.”

David Rockefeller  
Presidente do Chase Manhattan Bank

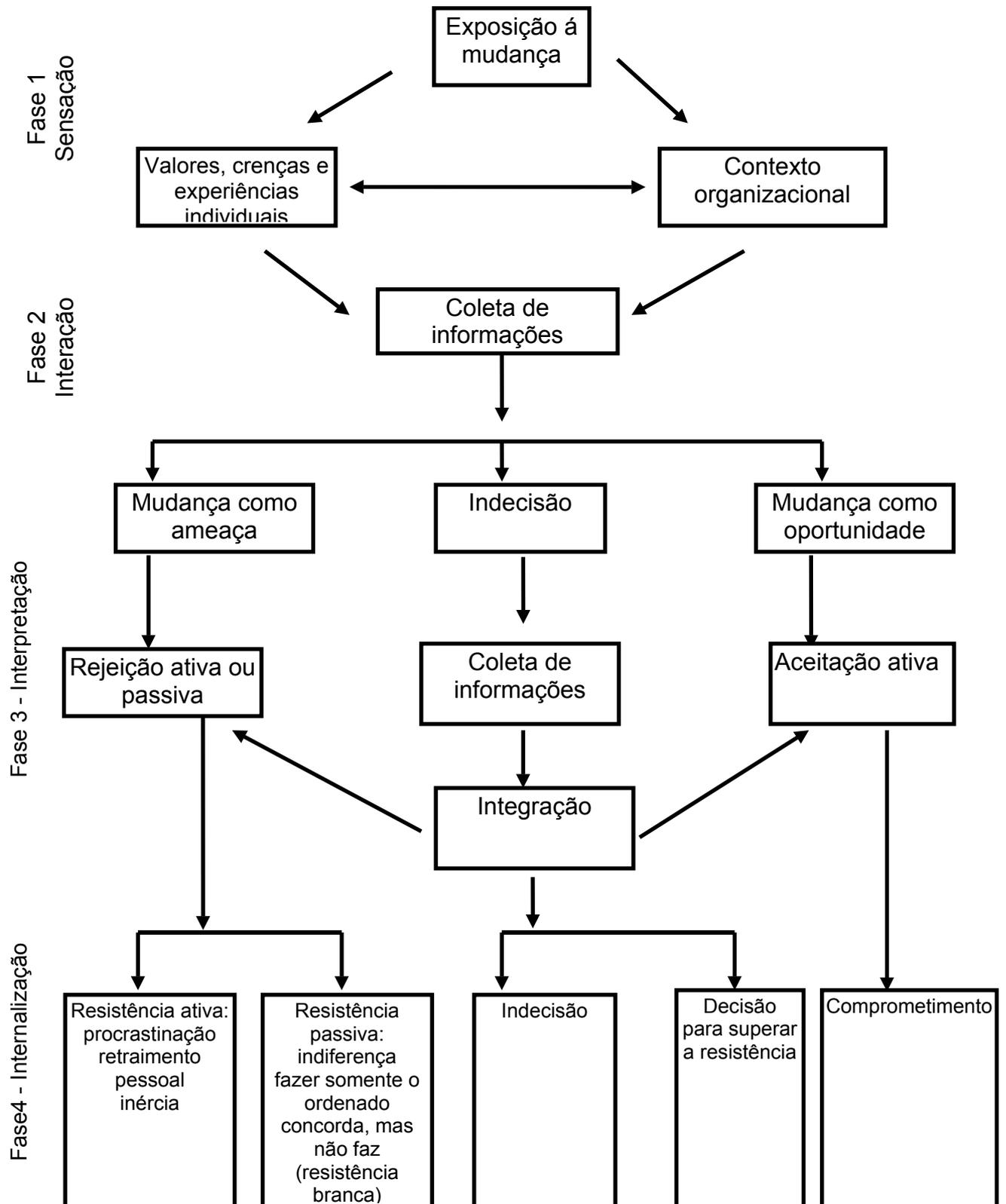
#### **3.1- Introdução**

Neste capítulo encontra-se descrita a sistematização da pesquisa (sub-ítem 3.2), que tem como objetivo apresentar de forma articulada os itens identificados na revisão de literatura e selecionados para este trabalho. No sub-ítem 3.3 são apresentadas as variáveis de pesquisa selecionadas à luz da revisão de literatura. No sub-ítem 3.4 estão descritas a metodologia usada, as questões de estudo e os instrumentos desenvolvidos para coleta de dados, procurando esclarecer como os conceitos foram articulados para a confecção dos instrumentos de pesquisa. O sub-ítem 3.5 sintetiza os aspectos considerados relevantes e aponta caminhos a seguir no desenvolvimento da pesquisa.

#### **3.2- Sistematização da pesquisa**

Com base na revisão de literatura, principalmente a partir da abordagem de Hernandez e Caldas (2001), identificou-se 4 (quatro) fases do processo de mudança (sensação, interação, interpretação e internalização) e que podem ser visualizadas na figura 4 a seguir.

Figura 4: manifestações possíveis diante de um processo de mudança



Parece haver um consenso entre diversos autores ( Bennis, 1976; Schein, 1982; Argyris,1972; Foguel e Souza, 1985; Zanelli, 2000; Pereira, 1999; Hernandez e Caldas, 2001) em entender a mudança organizacional como um esforço coletivo de transformação, ou melhor, de reconstrução da realidade onde valores individuais são colocados em xeque e confrontados com os valores organizacionais, considerados como os valores dos grupos dominantes. Para Zanelli (2000) mudança organizacional corresponde a um movimento transformador, com mudanças nos pressupostos culturais.

Considerando as organizações como sistemas socialmente construídos, permeados de crenças, valores, hábitos, expectativas e desejos, parece sensato considerar o processo de resistência à mudança a partir do universo de valores internalizados pelas pessoas e a partir do contexto onde tais valores vão sendo construídos e reconstruídos.

Helpern e Nadler (1994) apud Zanelli (2000) afirmam que “os valores devem ser redirecionados para que se alterem os sistemas de significados individuais” (p.7). Ou seja, eles formam a base para o entendimento das atitudes, influenciando nossas percepções.

À luz dos conceitos e visões observadas através da revisão de literatura, apresenta-se, brevemente, cada uma das fases envolvidas no processo interpretativo estruturado pela autora desta pesquisa e visualizado na figura 4.

### **3.2.1- Fase 1: sensação**

Na fase 1 a partir da divulgação do programa de mudança, os indivíduos são expostos à informações e acontecimentos, que de acordo com a teoria perceptiva, são internalizados de modo particular. Para Zaltman e Duncan (2001):

“A realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao

seu redor, e, conseqüentemente, suas ações e reações estariam baseadas na realidade percebida, e não, necessariamente, na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos” (p.37).

A percepção é o início do processo de mudança. As sensações são captadas e decodificadas de acordo com os padrões mentais individuais, seus condicionamentos e experiências. Segundo Pereira(1999) a percepção é de certa forma, uma auto ilusão, porque o sistema nervoso não capta a realidade em si, mas a interpretação que fazemos dela. Ao implementar mudanças nas organizações defronta-se , desde o princípio, com a dificuldade de coletivizar as percepções.

As variáveis situacionais, ligadas ao contexto organizacional, são, tanto quanto as crenças e valores, fatores influenciáveis ao processo perceptivo e conseqüentemente determinantes para a assimilação à proposta de mudança (Zaltman e Duncan, 1977; Motta, 1998; Pereira, 1999).

### **3.2.2- Fase 2- interação**

A partir daí, inicia-se a fase 2 de coleta de informações, onde, segundo Hernandez e Caldas (2001), os indivíduos irão comparar os atributos percebidos com as conseqüências previstas, com as suas expectativas e com comportamentos passados. Poderão, então, adotar diferentes atitudes em relação à mudança. Para Pereira (1999) as mudanças são geradas, ampliando o contexto perceptivo das pessoas, ou seja, captando informações, as pessoas podem enxergar o que antigamente não enxergavam, descobrir novas formas de lidar com as emoções e sentimentos e desmobilizar a rigidez conceitual. Desde que as condições vigentes nas organizações propiciem o descongelamento de padrões antigos, ou degelo segundo Schein (1982).

Ainda segundo Schein (1982), a mudança só ocorrerá se a pessoa se sentir segura para abandonar as respostas antigas e penetrar na incerteza de aprender algo novo.

### **3.2.3- Fase 3: interpretação**

Na fase 3, os indivíduos irão comparar a situação real com a almejada à luz dos seus sentimentos, valores e experiência passada. Poderão encarar a mudança como ameaça, quando a comparação indicar que os atributos da mudança proposta não poderão ser conciliados ou não fizerem sentido quando comparados com os comportamentos adotados no passado. Essa rejeição inicial, segundo Hernandez e Caldas pode ser de natureza ativa ou passiva. As formas de resistência apontadas por Motta (1998), Pereira(1999), Zander (1979) e Judson (1980) sustentam esta idéia.

Outra atitude extrema frente ao processo de mudança é encarar a mudança como oportunidade. Nesse caso, segundo Hernandez e Caldas, o indivíduo se mostra disposto a aceitar a mudança prontamente.

Quando o indivíduo mostra atitudes de indecisão, vai se sentir estimulado a buscar mais informações. Para Hernandez e Caldas (2001), “o indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas e o seu conhecimento para diminuir a dissonância” (p.40). O resultado é a percepção da mudança como ameaça, oportunidade ou ambas e seus comportamentos associados.

### **3.2.4- Fase 4: internalização**

A integração do contexto organizacional com os aspectos cognitivos individuais e grupais pode levar a comportamentos de resistência, comprometimento ou de indecisão.

O comportamento de resistência poderá ser de natureza ativa ou passiva. Hernandez e Caldas(2001) reforçam que quando a resistência tem uma natureza ativa, o indivíduo tentará de todas as formas possíveis evitar que a organização mude ou inove, podendo adotar comportamentos de protestos, sabotagem ou enfrentamento. O comportamento frente a uma resistência

passiva poderá se manifestar ignorando as mudanças ou agindo como se nada tivesse acontecido, ou segundo Judson (1980), seguir ordens de forma a mais literal, ou trabalhar segundo as regras são evidências de resistência passiva.

Quando o comportamento se traduz em comprometimento, o indivíduo atuará como agente da mudança. Na escala dos comportamentos possíveis diante de uma mudança, Judson (1980) aponta como última instância as ações de cooperação e apoio entusiásticos.

Para Hernandez e Caldas (2001), se o indivíduo não for capaz de integrar todas as informações e as respostas cognitivas e emocionais a que foi exposto, quando a decisão for muito complexa ou, ainda, quando a capacidade cognitiva for insuficiente para lidar com o conflito, o comportamento permanecerá de indecisão.

Ainda, segundo os autores (Hernandez e Caldas, 2001), a decisão de superar a resistência ocorrerá quando o indivíduo não se sentir confortável com a decisão de resistir, “seja porque ele ache que o ímpeto para resistir se origina em medos irracionais, seja porque o grupo o está pressionando a manter a conformidade” (p.41). Para Judson (1998) se a mudança for considerada como uma ameaça à estabilidade do grupo e a sua integridade constante, seus membros podem decidir cooperar com ela, pois entre os males é o menor.

Vale ressaltar o caráter cíclico deste processo, ou seja, em qualquer momento, o indivíduo poderá rever seu comportamento em função de novos estímulos e incongruências que o levariam a reavaliar os atributos e as conseqüências potenciais da mudança. (Hernandez e Caldas, 2001).

A partir do processo de mudança ilustrado na figura 4, ressalta-se as manifestações de resistência à mudança e suas causas, centradas no indivíduo e no contexto organizacional, a serem pesquisadas em empresas implantando um sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9000.

### **3.3- Variáveis de pesquisa**

Para melhor visualização dos itens de pesquisa a figura 5 mostra os comportamentos resistentes selecionados e as variáveis teoricamente apontadas como causais de manifestações resistentes e apresentadas no item anterior como ponto de partida do processo de mudança. Estas variáveis foram selecionadas, de modo que pudessem ser congruentes com a experiência da pesquisadora.

#### **3.3.1- Comportamento de resistência**

Como manifestações de resistência foram selecionados 6 tipos de comportamentos, percebidos pela experiência da autora deste estudo e sugeridos por alguns autores: Judson (1980), Pereira (1999), Motta(1998) e Moura (1978) apud Nogueira (1991). Essas variáveis foram aglutinadas em 3 tipos de resistência à mudança:

- Resistência ativa: procrastinação, retraimento pessoal e inércia;
- Resistência passiva: indiferença e fazer somente o que for ordenado;
- Resistência branca: concorda, mas não faz.

##### **3.3.1.1- Resistência ativa**

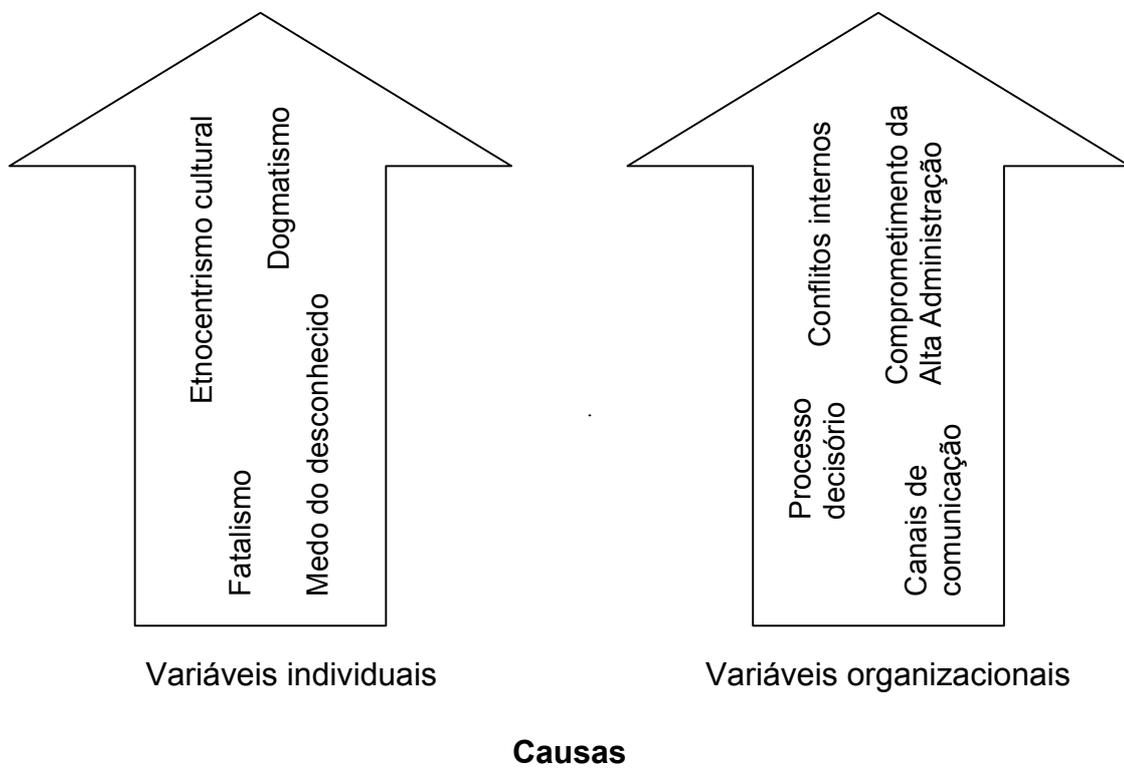
###### **a) Procrastinação**

Este comportamento, apontado por Pereira (1999) como uma das atitudes de resistência à mudança é compreendido nesta pesquisa como sendo o grau com que os gerentes adiam suas tarefas e compromissos assumidos com o agente responsável pela implementação do sistema de gestão da qualidade.

Figura 5: Estrutura da pesquisa

PROCRASTINAÇÃO	Resistência Ativa	Resistência Passiva	Resistência Branca
RETRAIMENTO PESSOAL			
INÉRCIA			
INDIFERENÇA			
FAZER SOMENTE O QUE FOR ORDENADO			
CONCORDA MAS NÃO FAZ			

### Comportamentos de Resistência



**b) Retraimento pessoal**

Este aspecto do comportamento diz respeito à falta de participação e envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade. Assume-se que no contexto desta pesquisa pode se manifestar pela freqüência com que sugestões são dadas na atividade de padronização dos processos da Empresa de forma espontânea ou solicitada pelo agente de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Diz respeito, também, à divulgação espontânea dos princípios e benefícios do Sistema de Gestão da Qualidade na sua área de trabalho.

**c) Inércia**

É compreendida como o grau de acomodação dos gerentes em relação aos assuntos do Sistema de Gestão da Qualidade. Grau em que as informações recebidas são repassadas aos subordinados ou com que freqüência as diretrizes consensadas são colocadas em prática de forma espontânea.

**3.3.1.2- Resistência passiva****a) Indiferença**

Esta forma de resistência diz respeito à acomodação dos Gerentes e ao não alinhamento aos objetivos da Organização. Implantar o Sistema de Gestão da Qualidade é compreendido como objetivo único da Alta Direção. Motta (1998) lembra que funcionários apáticos não se importam com os destinos da organização.

**b) Fazer somente o que for ordenado**

Diz respeito à falta de esforço para priorizar as atividades necessárias a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, como reuniões, treinamentos, implementações de novos procedimentos de trabalho, etc. e conciliá-las com as atividades rotineiras. Além disso, entende-se que o princípio de flexibilidade subjacente à elaboração dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade é negligenciado, pois os gerentes não

contribuem com sugestões de revisões ou melhorias diante de algum impasse vivenciado ao se seguir “à risca” os procedimentos. Com tal cenário, a afirmativa mais ouvida é aquela “não te falei! A ISO engessa a empresa!”

### **3.3.1.3-Resistência branca**

É compreendida como o grau com que os gerentes concordam com as atividades previstas e tarefas consensadas com o agente de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, mas simplesmente não fazem, dando desculpas para parecer que estão comprometidos e que os motivos são realmente justificáveis. Pela experiência da autora deste trabalho, pode-se dizer que se trata da forma mais sutil de resistência. Os discursos são eloqüentes, mas as ações não convencem. Souza (2000) se refere às pessoas que demonstram este comportamento como “desertor disfarçado”.

### **3.3.2- Causas centradas no indivíduo**

Como variáveis centradas nos valores e crenças individuais foram escolhidas aquelas propostas por Hernandez e Caldas (2001) e Zaltman e Duncan (1979). Os autores consideram como variáveis ou “moderadores individuais”, tanto as características dos indivíduos que influenciam seu processo cognitivo como também valores culturais e crenças: dogmatismo, medo do desconhecido, fatalismo, etnocentrismo cultural.

#### **3.3.2.1- Dogmatismo**

Dogmatismo é entendido por Hernandez e Caldas (2001) como a propensão a rejeitar novas idéias. Os autores afirmam que é natural supor que indivíduos exibindo maior grau de dogmatismo terão uma tendência maior a adotarem comportamentos resistentes. Para Rogers (1962) apud Hernandez e Caldas(2001) “o grau de dogmatismo é uma das explicações para o fato de que

uma inovação pode ser atrativa para os inovadores e, ao mesmo tempo, ser alvo da resistência dos indivíduos mais conservadores” (p.41).

No âmbito desta pesquisa, dogmatismo é entendido como o grau com que os gerentes aceitam as novas idéias implícitas no modelo ISO 9000 de gestão da qualidade, tais como: a satisfação dos clientes aumentará com a gestão pela qualidade e a empresa se tornará mais competitiva, pois gerenciará melhor os seus processos, medindo e comparando resultados.

### **3.3.2.2- Medo do desconhecido**

O medo do desconhecido é apontado por Hernandez e Caldas(2001) como barreira à mudança com a ressalva de que outros fatores como capacitação técnica, contingências pessoais podem interferir favoravelmente na aceitação da mudança, a despeito desta característica individual de temer o desconhecido.

### **3.3.2.3- Fatalismo**

O fatalismo é definido por Rogers(1969) apud Zaltman e Duncan(1979) como “o grau em que o indivíduo percebe sua falta de habilidade para controlar o futuro”(p.69).

### **3.3.2.4- Etnocentrismo cultural**

Etnocentrismo cultural é abordado por Zaltman e Duncan (1979) como uma barreira à mudança na medida que os indivíduos podem considerar que as propostas de mudanças só se aplicam em uma cultura particular diferente da sua, se recusando a adotar princípios de outra cultura, que diferenciam do seu ponto de vista. Neste sentido, etnocentrismo cultural é compreendido neste estudo, como atitude de rejeição à adoção de modelos originários ou adaptados de outra cultura, como é o caso dos sistemas ISO 9000.

### **3.3.3- Causas centradas no contexto organizacional**

As variáveis situacionais selecionadas para este estudo se basearam, igualmente, em Hernandez e Caldas (2001) e Zaltman e Duncan (1979): comprometimento da alta administração com o processo de mudança, canais de comunicação, conflitos internos e processo decisório.

A seleção destas variáveis se justifica, também, porque de certa forma estão inseridas no contexto da ISO 9001 (versão 2000).

#### **3.3.3.1- Comprometimento da Alta Administração**

Entende-se como sendo o grau de comprometimento da Alta Administração com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia. Como Alta Administração considera-se os dirigentes da organização situados acima da média gerência na estrutura organizacional.

Pretende-se avaliar se a Alta Administração além de fornecer os recursos financeiros para a implementação do Programa se envolve na definição de suas diretrizes e mobiliza os funcionários para o cumprimento das metas traçadas.

#### **3.3.3.2- Canais de comunicação**

Pretende-se verificar como se dá o processo de comunicação na organização, se os procedimentos e informações são transmitidos verbalmente ou se há mecanismos formais para a transmissão e assimilação das informações geradas. Entende-se também que a maior ou menor facilidade de comunicação está ligada à definição clara de responsabilidade e autoridade. Segundo a NBR ISO 9001:2000 a Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

Schein (1982) reforça a importância da comunicação interna afirmando que um dos aspectos mais difíceis no planejamento das organizações é como fazer com que a pessoa certa se comunique a respeito das tarefas certas no momento certo e com as atitudes certas de colaboração e de solução de problemas.

Para Morgan (1976) uma boa comunicação é essencial para as pessoas enfrentarem os processos de mudança, diminuindo ansiedades e desconfianças infundadas.

Segundo a NBR ISO 9000, a Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

#### **3.3.3.3- Conflitos internos**

Trata-se de verificar a situação das relações intergrupais. Para Chang (2000), o conflito pode oferecer oportunidades de crescimento e criação de novas soluções, no entanto, pode destruir o progresso da equipe se não for bem administrado. Nesta pesquisa procura-se investigar como a Alta Administração e a média gerência lidam com os conflitos existentes.

Para Schein (1982) a competição entre grupos deve, a longo prazo, reduzir a eficiência, pois prejudica a comunicação interna e inibe a flexibilidade da organização (p.193).

#### **3.3.3.4- Processo decisório**

Foi considerado, também, que o processo decisório vigente é determinante para se obter o envolvimento das pessoas requerido pela NBR ISO 9000. “Através de liderança e ações, a Alta Direção pode criar um ambiente onde as

“pessoas estão totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade pode operar eficazmente.” (NBR ISO 9000: 2000, p.4).

De acordo com autores estudados (Schein, 1982; Juran, 1980; Campos, 1990) a melhor maneira para implementar mudanças é envolver as pessoas no processo de tomada de decisões. Participando do processo de elaboração dos procedimentos e contribuindo com sugestões sobre como o trabalho deve ser realizado, as pessoas se sentem motivadas e comprometidas com o processo de mudança.

### **3.4- Metodologia**

#### **3.4.1- Método de pesquisa**

O conceito de método de pesquisa adotado neste trabalho coaduna com a postura de Gil (1999) em considerá-lo como um “conjunto de procedimentos suficientemente gerais, para possibilitar o desenvolvimento de uma investigação científica ou de significativa parte dela” (p.33).

Neste sentido, o método utilizado foi identificar através de questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas as percepções das pessoas acerca das variáveis selecionadas para este estudo. A partir daí procurou-se apreender as possíveis relações entre valores individuais e contexto organizacional que poderiam explicar o fenômeno do comportamento de resistência diante de uma proposta de mudança. A construção dos questionários e entrevistas tem sua explicação no item 3.4.3 – Instrumento para Coleta de Dados.

Os questionários foram tratados estatisticamente para obter o percentual de incidência dos valores individuais e dos comportamentos manifestados. As entrevistas foram analisadas a partir das "falas" dos entrevistados delineando

assim um perfil da organização no diz respeito às variáveis selecionadas. Portanto a pesquisa apresenta um delineamento qualiquantitativo.

A partir de Gil (1999), pode-se afirmar que a pesquisa possui um caráter descritivo. Para Gil são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

Pode-se considerar que este estudo tem, também, um caráter exploratório dada a amplitude de abordagens sobre resistência à mudança. Neste caso, hipóteses poderão ser sugeridas, preparando o caminho para pesquisas posteriores, tornando o problema menos abrangente ou conceitual. Para Gil (1999) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade esclarecer ou modificar conceitos, formulando hipóteses mais precisas para estudos futuros.

### **3.4.2- Sujeitos da Pesquisa**

Foram selecionados 4 grupos para análise:

O primeiro grupo foi composto pelos gerentes situados entre a Direção e os funcionários operacionais. Supervisores e Encarregados não foram considerados, a priori, como pertencentes à categoria de média gerência, pelo pouco envolvimento com as decisões estratégicas da empresa.

O Segundo grupo foi composto por uma amostragem de subordinados da média gerência. Foi criado com o objetivo de validar as respostas dos gerentes.

O terceiro grupo comporta os dirigentes da organização. Com este grupo procurou-se conhecer a história da organização e em qual contexto interno e externo está inserida.

O quarto grupo , composto pelos consultores externos, visa captar a percepção destes em relação ao contexto organizacional, e validar informações captadas com os gerentes de Alta Administração.

Este estudo procurou explicitar detalhadamente o método para coleta de dados; considerar as generalizações como válidas apenas para as situações pesquisadas e utilizar um meio analítico para registro das informações captadas.

### **3.4.3- Questões para estudo**

Considerando o caráter descritivo do estudo, não foram efetuadas hipóteses. De acordo com Marconi e Lakatos(1996) nos estudos de caráter meramente exploratórios ou descritivos é dispensável a explicitação formal de hipóteses. Além disso, para Greenwood (1973) as pesquisas de caráter descritivo baseiam-se em questões cujas respostas caracterizam-se pela exposição de semelhanças da população em análise. Optou-se, então, por formular perguntas que reforçam os objetivos específicos definidos no capítulo 1:

- 1)Quais as manifestações de resistência á mudança, referenciadas no modelo de pesquisa, que ocorreram na média gerência das empresas implantando a ISO 9000?
- 2)Qual o contexto organizacional vigente nas empresas, considerando comprometimento da alta administração, canais de comunicação, conflitos internos e processo decisório?
- 3)As variáveis individuais referenciadas na sistematização de pesquisa são evidenciadas na média gerência das empresas?

4) Os gerentes que expressaram as variáveis individuais selecionadas na sistematização da pesquisa apresentaram maior grau de manifestações resistentes?

5) O cronograma previsto para implantação do sistema de gestão da qualidade sofreu atrasos?

#### **3.4.4- Instrumentos de coleta de dados**

Neste estudo optou-se pela combinação de questionários e entrevistas face a face. Para identificar as formas de resistências foi escolhido o questionário fechado, para garantir o anonimato das pessoas, permitir um maior aproveitamento do tempo das pessoas, respondendo no momento que julgar mais conveniente, e, principalmente para não expor o respondente às influências do pesquisador. Foram aplicados 2 modelos de questionários (questionário 1 e questionário 2) na média gerência, definida como tal pelo organograma da empresa e conversas preliminares com o profissional de contato da pesquisadora com a organização.

Procurou-se estruturar um questionário simples e objetivo para garantir que fossem respondidos.

Tendo em vista a dificuldade de medir valores e crenças, dado seu caráter complexo e multifacetado, procurou-se validar as respostas dos gerentes, pesquisando uma amostragem aleatória dos subordinados dos gerentes entrevistados. Procurou-se avaliar a mesma variável com perguntas diferentes para os subordinados em razão dos aspectos pessoais envolvidos. Dado o baixo grau de escolaridade destas pessoas, o questionário foi aplicado com a assistência da pesquisadora.

Para avaliar o contexto organizacional optou-se por entrevistas semi-estruturadas com os gerentes, com a alta direção e com a consultoria externa,

contendo questões que pudessem medir o perfil organizacional em termos de comprometimento da alta direção, conflitos internos, fluxo de informações, processo decisório.

Para efeito de mensuração, procurou-se introduzir os graus de ocorrência das variáveis no próprio instrumento de coleta de dados.

Para conhecer a frequência com que a manifestação de resistência havia ocorrido, utilizou-se uma escala onde as opções escolhidas foram “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “freqüentemente”, e “sempre”. As afirmativas foram elaboradas procurando intercalar o sentido positivo com o negativo, para que as pessoas não adquirissem vícios de assinalarem uma mesma tendência.

Para conhecer os valores dos gerentes, optou-se por formular uma série de afirmativas acompanhadas de uma escala de valores disposta na seqüência “discordo totalmente”, “discordo”, “não concordo, nem discordo”, “concordo”, “concordo totalmente”.

O quadro 7 a seguir mostra como os elementos de pesquisa estão presentes nos instrumentos de coleta de dados. Os questionários e entrevistas encontram-se em anexo.

#### **3.4.4.1- Pré-teste dos questionários**

Segundo Gil (1999), o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. Neste sentido, os questionários desenvolvidos para esta pesquisa foram testados em uma organização implantando um sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001, versão 2000.

A empresa escolhida foi uma construtora com cerca de 150 funcionários. Os questionários 1 e 2 foram aplicados nos 4 gerentes que compõem a média

gerência, e o questionário 3 foi aplicado em 5 funcionários escolhidos aleatoriamente. Na amostragem de subordinados não foi escolhido o pessoal da área operacional.

Com o pré-teste realizado foi possível avaliar a complexidade das questões, precisão na redação, exatidão e se haveria alguma tendência de medida central.

No entanto, no caso desta pesquisa, pelas condições em que foi realizado, questiona-se a validade do pré-teste como mecanismo para se avaliar e prevenir possíveis deformações.

Não foi possível avaliar se as perguntas tenderiam a respostas defensivas ou estereotipadas. O questionário apenas foi recolhido e verificado se todas as questões haviam sido respondidas, e se havia predominância de respostas de tendência central.

**Quadro 7: Correspondência entre os elementos de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados**

Elementos		Inst.	Questão
<b>Comportamentos de resistência</b>			
<b>Resistência Ativa</b>	Procrastinação	Q1	1) Tenho tido necessidade de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários á certificação ISO 9000 2) Cumpro os prazos combinados para entrega das minhas tarefas combinadas com o Gerente da Qualidade ou com o consultor que está orientando a implantação do Sistema
		Q3	6)Quando você está dedicando parte do seu tempo às tarefas do Programa ISO 9000, seu gerente pede para priorizar outra atividade?
		E3	7)As tarefas deixadas com os gerentes são cumpridas dentro dos prazos acordados?
	Retraimento pessoal	Q1	3)Costumo dar sugestões para estruturação dos procedimentos do sistema ISO 9000
		Q3	2)Com que freqüência seu gerente fala dos benefícios do SGQ?
		Q3	4)Com que freqüência você foi estimulado a dar sugestões nos procedimentos do SGQ?
	Inércia	Q1	4) As informações que recebo sobre o programa ISO 9000,rotineiramente, repasso aos meus funcionários
		Q3	1) Você participa de reuniões com seu gerente para falar sobre o SGQ?
		E3	6) Qual o grau de proatividade dos gerentes?
<b>Resistência Passiva</b>	Indiferença	Q1	5) Sinto que o Programa ISO e a certificação são objetivos apenas da Alta Direção 6)Sinto que tenho muito pouco a contribuir com a certificação ISO
		Q3	3)O seu gerente fala para você não participar de reuniões do SGQ?
	Fazer somente o que for ordenado	Q1	7)Tenho me esforçado além do que é normalmente esperado de mm, a fim de ajudar esta empresa a ter sucesso na implantação da ISO 9000
		Q3	7)Você se sente estimulado pelo seu gerente a desempenhar outras tarefas além daquelas previstas para seu cargo?
<b>Resistência Branca</b>	Concorda, mas não faz	Q1	8)costumo combinar tarefas com o Gerente da Qualidade, sabendo que não poderei cumpri-las 9) Já executei ações sabendo que estava contrariando as diretrizes previstas em documentos do Sistema de Gestão da Qualidade?
		Q3	5)Você sente estimulado pelo seu chefe a cumpri os procedimentos do SGQ?

Q: questionário

E: entrevista

Continua....

Continuação

Elementos	Inst.	Questão
<b>Causas de resistência ligadas à variáveis individuais</b>		
Dogmatismo	Q2	1)Acredito que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa
	Q3	1)Você acha que seu chefe aceita ou incentiva novas idéias?
Medo do desconhecido	Q2	2)Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade tenho receio de perder conquistas pessoais já alcançadas 3)Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade receio ter que executar atividades diferentes das que tenho costume de fazer 4)Tenho receio de não aprender a tempo novas técnicas de gerenciamento de processo previstas no Sistema de Gestão da Qualidade
	Q3	2)Você acha que seu chefe assume o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho?
Fatalismo	Q2	5)Acredito que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva
	Q3	3)Diante de um impasse, você acredita que seu chefe tende a buscar soluções alternativas, não desanimando diante do desafio?
Etnocentrismo cultural	Q2	6)Acredito que a ISO 9000 é aplicável à realidade de qualquer tipo de empresa 7)A ISO é um modelo fechado que não admite soluções próprias e inibe a criatividade
	Q3	4)Seu chefe demonstra ser favorável à implantação do SGQ?

Q: questionário

E: entrevista

Continua...

Continuação

Elementos	Inst.	Questão
<b>Causas de resistência ligadas à variáveis organizacionais</b>		
Comprometimento da Alta Administração	E1	1) Você considera que o Sistema de Gestão da Qualidade tem apoio da Alta Direção? 2) A Alta Direção age dando o exemplo na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade?
	E2	1)Qual o seu envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade?
Canais de Comunicação	E3	5)A Alta Direção se mostra comprometida com o Programa? Você pode dar exemplos?
	E1	8)As informações que você recebe são suficientes para desempenhar sua função? 9)Como você repassa aos seus subordinados as informações necessárias à execução das atividades, bem como as políticas da empresa?
	E2	4)Como se dá o fluxo de informações? formalidade X informalidade
Conflitos internos	E3	3)Qual a sua percepção sobre o sistema de comunicação interna na empresa?
	E1	5) Na sua visão é estimulado o trabalho em equipe? 6)Você identifica algum foco de conflito entre áreas? 7)Existem ações sendo desenvolvidas em seu setor para integração com outras áreas?
	E2	5)Como os conflitos internos são administrados? Com qual intensidade eles são explicitados?
Processo decisório	E3	4)Você percebe áreas de conflito dentro da organização?
	E1	3) Você participa das tomadas de decisão, envolvendo sua área de trabalho? 4)Qual o processo de tomada de decisão em sua área?
	E2	2)Como se dá o processo de tomada de decisões na empresa? 3)As decisões são tomadas rapidamente, levando em consideração uma ampla variedade de sugestões?
<b>Cumprimento do Cronograma</b>		
	E2	6)O Cronograma previsto para implantação do SGQ está sendo cumprido? Como ele vem sendo gerenciado?
	E3	8) Como está a evolução do cronograma previsto? 9)Como foi definido o cronograma? Houve participação?

Q: questionário

E: entrevista

Continua....

### **3.5- Considerações finais**

A questão central que se propõe é, portanto, o estudo da interação dos valores individuais e das variáveis situacionais presentes no universo organizacional em processo de mudança representada pela implantação da Norma NBR ISO 9000.

É no contexto organizacional que os valores individuais são permanentemente confrontados com os valores organizacionais, produzindo tensões que variam conforme o momento da organização.

A implantação de um modelo de gestão pode acirrar este confronto elevando tensões, com conseqüências que afetarão o próprio processo de mudança e suas possibilidades de sucesso.

O fator tempo foi avaliado no processo ( atraso no cronograma) em função de ser esta uma questão fortemente cobrada pela Alta Administração, tanto na fase inicial de proposta das consultorias como no andamento do programa, a despeito de não gerenciarem de perto o cronograma proposto.

Trata-se, também, a partir da interação dos valores individuais e organizacionais, de identificar o caráter de sua influência sobre o processo de mudança e de propor formas de atuação que possam maximizar seus efeitos positivos e minimizar os negativos.

É necessário salientar que a avaliação do modo de condução da implantação da ISO pelas consultorias, a despeito de poder ser determinante quanto ao grau de resistência suscitado, não foi cogitada neste estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS**

“Não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas  
continuam constantemente rolando”  
(Heráclito 500 ac)

### **4.1- Introdução**

Este capítulo apresenta as empresas alvo desta pesquisa procurando traçar um histórico do seu crescimento, principais produtos, dificuldades encontradas no mercado de atuação e apresentar sua estrutura organizacional. Mostra, também, como os dados foram coletadas, facilidades e dificuldades encontradas. Apresenta, por fim, os resultados encontrados com os questionários aplicados e entrevistas realizadas.

### **4.2- Caracterização das organizações em estudo**

O presente estudo foi desenvolvido em 3 empresas de diferentes segmentos que serão identificadas por empresa Alfa, empresa Beta, e empresa Gama. Apesar de não ter havido nenhuma restrição em se divulgar seus nomes reais, optou-se pelo anonimato para resguardar a imagem das organizações e se ter maior liberdade na descrição das percepções da pesquisadora.

#### **4.2.1- Empresa Alfa**

Empresa Siderúrgica que se dedica à produção e comercialização de ferro gusa, bem como elaboração, execução e administração de projetos de florestamentos e transformação em carvão vegetal para consumo próprio. Está situada a cerca de 70 km de Belo Horizonte.

A empresa originou-se em 1985, da cisão de outra empresa criada em 1970 por 4 irmãos de duas diferentes famílias. Dois irmãos passaram a ser sócios nesta nova empresa. A partir da cisão foi consolidado o conhecimento adquirido na operação de altos fornos a carvão vegetal.

Os dois sócios possuem formação em engenharia e foram até a década de 70 funcionários da Petrobrás.

Atualmente, a Empresa vêm desenvolvendo métodos e equipamentos para o fornecimento de ferro gusa líquido a distâncias próximas de 40 km da usina.

A empresa possui agregadas ao seu negócio principal, outras atividades tais como empresa de transporte, energética e agropastoril.

Para atender requisito da NBR ISO 9001:2000, a empresa definiu uma política da qualidade embasada nas seguintes diretrizes:

- participação de todos os seus funcionários e diretores nos esforços da garantia da qualidade dos produtos e serviços prestados aos seus clientes;
- atendimento das necessidades e expectativas dos clientes expressa em requisitos químicos, quantidade, prazo de entrega e preço previamente acertados.
- desenvolvimento constante de novas técnicas de produção e gerenciamento de processos.

Como objetivos mensuráveis da qualidade a empresa Alfa estabeleceu no seu sistema de gestão da qualidade o consumo específico de carbono, a produtividade específica de seus altos fornos, o índice de acerto de faixa dos diversos componentes químicos do ferro gusa e a satisfação dos clientes.

A opção pela implantação de um programa de gestão da qualidade iniciou em 1998 com um consultor ligado á área siderúrgica. Foi paralisado em função de oscilações no mercado de gusa e retomado em 2000 com outro consultor.

De acordo com os contatos mantidos com o atual consultor e com o Assessor da Qualidade, os motivadores para a implantação de um sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9000 foi explicitar para o mercado a qualidade já existente dos produtos e reduzir os problemas internos decorrentes de informalidades de comunicação. De acordo com o Assessor da Qualidade o objetivo *“é explicitar o que fazemos há muito tempo e vem dando certo.”*

A estrutura organizacional da empresa mostrada no anexo 4, apesar de indicar vários cargos e 4 níveis hierárquicos, várias pessoas ocupam mais de uma posição. As funções de Assessor da Qualidade, Superintendente de Mercado Externo, Superintendente Financeiro, Desenvolvimento de Projetos Civil e Mecânico são desempenhadas pela mesma pessoa e que é filho de um dos sócios. As funções de Assessora de Mercado Externo e Assessora Financeira serão desenvolvidas pela filha do outro sócio, mas que ainda não se encontra na empresa pois está se formando em comércio exterior. O Superintendente Administrativo também desempenha a função de Gerente de Documentação, Regulamentos e Normas. A função de Superintendente Comercial também é exercida por um filho de um dos Diretores.

Pelos contatos mantidos percebe-se não haver distanciamento entre os diversos níveis hierárquicos e uma presença muito forte da Diretoria nos níveis inferiores da estrutura organizacional.

#### **4.2.2- Empresa Beta**

Trata-se de uma empresa de fundição de aço para indústria mecânica que iniciou suas atividades em 1975 fabricando bolas forjadas. Nesta ocasião contava com 350 funcionários. No início dos anos 80 adquiriu outra empresa e a partir daí passou a fundir aço carbono. Está situada a cerca de 50 km de Belo Horizonte.

A Empresa Beta possui dois sócios que são irmãos, sendo um responsável pela parte administrativa jurídica e financeira da empresa e o outro se responsabiliza pela operação.

A empresa está instalada em um terreno de 45.000 m<sup>2</sup>, cuja área construída chega a cerca de 20.000 m<sup>2</sup>. Adquiriu recentemente 10.000 m<sup>2</sup> destinados à expansão e lazer.

Em 1996 iniciou, lentamente, um programa da qualidade com base nos princípios da qualidade total. Em virtude de problemas ambientais, o programa foi paralisado para priorizar investimentos na área ambiental. A licença ambiental foi concedida em 1999 pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM). Em junho de 2001 foi retomado o programa da qualidade com foco na implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001. Atualmente um funcionário (nível médio e administrativo) foi designado para coordenar o processo sendo acompanhado por uma mestrandia em engenharia de produção, que está utilizando a empresa para desenvolver seu trabalho. Portanto, não contam com consultoria especializada.

Não é objetivo deste trabalho verificar a interferência da escolha do agente de mudança para a implantação do sistema de gestão da qualidade no fenômeno de resistência à mudança. No entanto, considerando que o consultor é um agente de mudança interagindo no contexto organizacional vigente, impactos podem ocorrer no processo de transformação podendo se constituir em elemento para estudos futuros. Lobos (1979), reforça que a procedência do agente de mudança é uma questão controvertida. Para o autor, durante as etapas iniciais do processo de mudança, o agente escolhido deve ser um consultor externo, trabalhando em conjunto com o pessoal de cúpula da empresa. Isto se justifica, segundo Lobos (1979), porque "vindo de fora, tem uma experiência acadêmica e prática aceitável, está livre de restrições culturais características à organização" (p. 374). Em um segundo momento, Lobos (1979), afirma que o consultor já conhecendo as pessoas-chave na

organização e o seu envolvimento no processo de mudança deve, de comum acordo, transferir, progressivamente para elas, as responsabilidades pela execução e continuidade do processo.

Nos últimos 05 anos a empresa efetuou vários investimentos em equipamentos: comprou 04 pontes rolantes, espectrofotômetro para análises químicas, ponte rolante especial com velocidade e levantamento reduzido, adquiriu plaina e adaptou inversor de frequência com velocidade para usinar aço manganês.

A empresa Beta conta atualmente com cerca de 200 funcionários divididos nas diversas áreas apresentadas no organograma ilustrado no anexo 5. Pode-se observar a existência de poucos cargos no nível de média gerência, sendo que vários cargos estão subordinados diretamente à Diretoria Industrial.

Sua política da qualidade foi expressa na busca da melhoria contínua dos produtos e serviços, em um ambiente seguro e saudável para os colaboradores e na preservação do meio ambiente.

Os objetivos para a qualidade definidos para atender a NBR ISO 9001:2000 se baseiam na conformidade de produtos, atendimento de prazos acordados, soluções mais econômicas para os clientes, satisfação dos colaboradores e aperfeiçoamento do plano de controle ambiental.

#### **4.2.3- Empresa Gama**

Empresa que atua na prestação de serviços de transportes rodoviários de carga, sendo seu foco o transporte terrestre de mercadorias sensíveis e transporte de malotes, documentos e encomendas para qualquer localidade do Brasil.

A empresa Gama está localizada em Contagem/MG, dividida em 03 áreas distintas: logística, administrativa e manutenção e garagem. Possui ainda uma filial na cidade de Itatiaia - RJ, que atende unicamente o cliente Xerox.

A empresa foi fundada em 24 de setembro de 1987 por 03 irmãos para atender especificamente à Xerox do Brasil Ltda. Passados alguns anos trabalhando exclusivamente para a Xerox, a empresa resolveu, após algumas alterações no seu corpo diretivo, partir para o crescimento, mudando inclusive sua razão social.

A partir de meados de 2000, a empresa vem investindo na área de recursos humanos e qualidade, contratando consultorias diversas. O Programa de gestão da qualidade com base nas normas NBR ISO 9000 foi iniciado a partir de convênio com a prefeitura de Contagem/MG, que organiza grupos de empresas para implantação da ISO compartilhando o custo da consultoria. Em virtude de dificuldades internas optaram por terminar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade tendo por referência a versão 94 da Norma, uma vez que a nova versão poderia ser mais um fator dificultador.

A empresa tem como política da qualidade “ Prestar serviços de transporte de malotes e cargas sensíveis em geral, visando a qualidade, segurança e pontualidade, com o objetivo de atender a todas as necessidades e anseios dos seus clientes, sustentada pelos seus valores humanos, buscando a excelência e o crescimento da empresa.”

Como objetivos da qualidade a empresa se propõe:

- Apresentar soluções e alternativas diferenciadas no transporte de malotes e cargas sensíveis;
- Treinamento contínuo de seus colaboradores;
- Manter os veículos e equipamentos em perfeito estado de funcionamento e conservação, dentro das normas de segurança estabelecidas pela legislação;
- Desenvolver novos mercados na busca do crescimento econômico;

- Manter o índice de retrabalho dentro da meta estabelecida.

O organograma apresentado no anexo 6, apesar de indicar 4 posições de gerentes, a Gerência Administrativa e Gerência Comercial são ocupadas pelo Diretor de Administração e Negócios e a Gerência de Operações está vaga. Portanto, para este estudo foram considerados como média gerência, o Gerente de Planejamento e Controle, o Diretor de Administração e Negócios, que não faz parte da sociedade, o Responsável pelo Recursos Humanos, pelo seu grau de articulação na empresa, e os Encarregados de Movimentação de Cargas e Tráfego e Manutenção, pelo fato de possuírem o maior contingente de subordinados da empresa. É importante ressaltar que o Diretor de Operações atua diretamente nas atividades ligadas à movimentação de cargas e transportes.

#### **4.3 Coleta dos dados**

A coleta dos dados nas empresas Alfa, Beta e Gama ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2001.

Foram realizadas 13 visitas para aplicação dos questionários e entrevistas, englobando as 03 empresas.

Na empresa Alfa, o contato inicial foi com o Superintendente Administrativo por indicação de um organismo de certificação de 3ª parte. A receptividade foi grande, estabelecendo-se em conjunto, um roteiro de entrevistas. Os questionários 1 e 2 (anexo 2) foram entregues ao Superintendente para distribuição à média gerência (Superintendentes e Gerentes). Foram recolhidos por ocasião das entrevistas.

A pesquisadora procurou deixar todos à vontade, salientando que informações que não pudessem ser divulgadas seriam mantidas em sigilo e que nenhum entrevistado teria seu nome divulgado. Procurou-se, também, realizar as entrevistas nos locais de trabalho dos entrevistados.

Para a aplicação do questionário 3 (anexo 2), a amostragem foi aleatória, sendo que na empresa Gama, devido ao clima reinante, como redefinições no programa ISO, conflitos entre os diretores, pressão da consultoria, crescimento acelerado da empresa, aumentou-se, dentro do possível, o tamanho da amostra inicialmente prevista, visando eliminar vieses.

Na empresa Beta, o contato inicial foi estabelecido com o responsável pela garantia da qualidade, também por indicação de um organismo de certificação.

Um dos diretores, por exercer, também, a função de gerente das atividades de apoio à produção, tais com custo, manutenção, segurança do trabalho, etc., foi entrevistado como alta administração e respondeu os questionários 1 e 2 como gerente.

Na empresa Gama, o contato foi feito por intermédio da consultoria. A referência foi o Diretor Administrativo e de Negócios. Este por não fazer parte da composição societária, foi considerado como média gerência, respondendo aos questionários 1 e 2.

Por se tratar de uma empresa de transportes, onde parte das operações se dá fora das instalações, tornou-se difícil compatibilizar horários para que os motoristas pudessem responder o questionário 3.

Os dados obtidos com os questionários 1 e 2 foram tratados estatisticamente utilizando-se os programas disponíveis no Microsoft Excel 97. Os dados qualitativos foram aglutinados, permitindo traçar um perfil do contexto organizacional no tocante ao comprometimento da alta administração, canais de comunicação, conflitos internos, processo decisório, cumprimento de cronograma.

#### **4.4- Restrições na coleta de dados**

Esta pesquisa teve algumas restrições na coleta de dados que devem ser consideradas:

A primeira delas se refere aos fatores de mudanças embasados na NBR ISO 9001. A fundamentação teórica se baseia na 3ª versão da norma, publicada em dezembro/2000 e para a qual as empresas terão até dezembro de 2003 para adequarem seus Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Porém, as empresas Alfa e Beta por terem iniciado o SGQ na versão anterior de 1994, preferiram seguir neste caminho, se certificarem e só então, fazer a transição. A empresa Beta optou pela versão 2000.

Apesar da nova versão requerer maior evidência do comprometimento da alta direção e reforçar o caráter processual dos diversos subsistemas que compõem a organização, os aspectos de mudança abordados na fundamentação teórica já existiam na versão anterior. Portanto, considera-se que essa limitação não prejudica a análise dos resultados.

Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra. Com a realização da pesquisa em apenas 3 empresas não se pretende efetuar nenhum tipo de generalização. Aspira-se, tão somente, suscitar proposições para trabalhos futuros.

Considera-se, também, como fator limitante o tipo de respostas às perguntas que mediam os vários tipos de comportamentos resistentes. As respostas tenderam a minimizar as atitudes pessoais negativas de envolvimento com o Programa tais como cumprimento de prazos, repasse de informações aos subordinados, identificação com o programa ISO, descumprimento de diretrizes, etc..

Pareceu haver um receio de que as respostas pudessem expor os indivíduos à críticas do entrevistador. Apesar dos possíveis vieses introduzidos, este comportamento não parece ter invalidado os resultados.

Este fator identificado como limitante, associa-se ao fato de que ao se concentrar nos fatores individuais não se levou em conta os relacionamentos

que constituem o sistema social do qual os indivíduos são parte e que influem no seu sistema perceptivo. Isoladamente, os indivíduos podem demonstrar determinada atitude acerca da mudança, mas, conforme Schein (1982), “dependendo do seu grau de poder e vinculação com outras pessoas na organização” (p.190), as atitudes não são confirmadas como padrão de comportamento.

#### **4.5- Apresentação dos resultados**

Os resultados da pesquisa são apresentados em relação à frequência presente nos questionários. Na apresentação dos dados relativos aos tipos de comportamento, as escalas "às vezes" e "raramente" foram utilizadas para reforçar as categorias mais nitidamente de negação ou afirmação do conceito, quando parecia que os entrevistados tendiam a minimizar atitudes tidas como negativas.

Após os resultados dos questionários apresenta-se o contexto organizacional traçado a partir das entrevistas com a média gerência, alta administração e consultores. Depoimentos colhidos junto aos subordinados durante a aplicação do questionário 3 e mesmo durante as entrevistas, serão utilizados objetivando reforçar, justificar ou explicar os comentários.

##### **4.5.1- Comportamentos de resistência**

###### **4.5.1.1- Procrastinação**

Foram realizadas três perguntas para identificar comportamentos de procrastinação como manifestação de resistência. Duas perguntas foram feitas à média gerência e uma pergunta aos subordinados. As perguntas procuraram investigar adiamentos de compromissos, como reuniões, cumprimento de prazos e dedicação às atividades do programa ISO 9000.

Verificou-se (Tabela 1 e Tabela 2) que na empresa Alfa, 90% dos gerentes "raramente" e "às vezes" adiam reuniões e 100% cumprem os prazos, com freqüência variando entre "freqüentemente" e "sempre". Na empresa Beta, 71% dos gerentes "raramente" e "às vezes" adiam reuniões, 28% declararam "raramente" ou "às vezes" cumprir os prazos de entrega. Os gerentes da empresa Gama declaram adiar reuniões com uma freqüência de 80% e 40% "raramente" ou "às vezes" cumprem os prazos de entrega.

A pergunta efetuada aos subordinados para validar um possível comportamento de procrastinação dos gerentes (Tabela 3) revelou que os 47% dos gerentes da empresa Alfa "raramente" e "às vezes" solicitam dos seus subordinados interromperem atividades da ISO 9000 para desempenhar outras funções. Nas empresas Beta e Gama este percentual é de 30% e 36%, respectivamente, confirmando portanto, a manifestação do comportamento de procrastinação.

**Tabela 1: Freqüência com que os gerentes adiam reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários à certificação ISO 9000**

Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	10	10%	50%	40%	0%	0%
Beta	7	29%	29%	42%	0%	0%
Gama	5	20%	20%	20%	40%	0%

**Tabela 2: Cumprimento de prazos para tarefas combinadas**

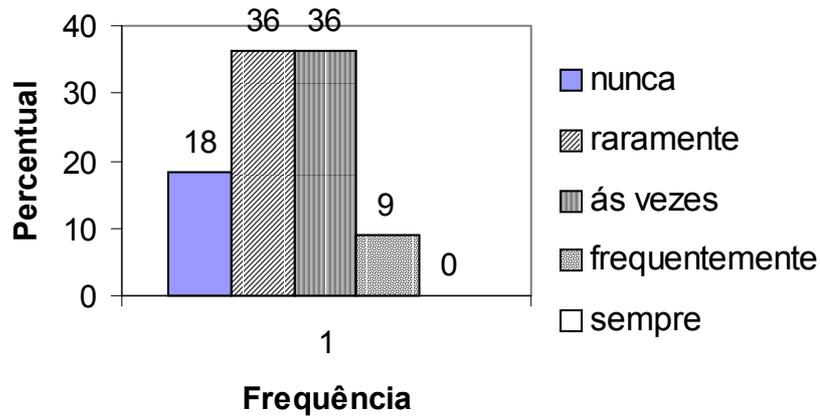
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	11	0%	0%	0%	55%	45%
Beta	7	0%	14%	14%	29%	43%
Gama	5	0%	20%	20%	40%	20%

**Tabela 3: Frequência com que os subordinados interrompem as tarefas da ISO 9000 por orientação do gerente**

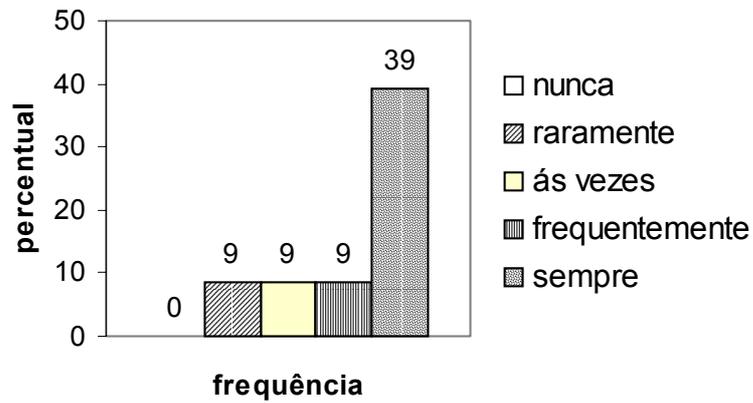
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	53%	26%	21%	0%	0%
Beta	17	65%	18%	12%	0%	6%
Gama	17	65	12%	24%	0%	0%

Considerando todas as empresas pesquisadas, o comportamento de procrastinação se evidencia em 81% dos gerentes adiando reuniões (Figura 6), 18% não cumprindo os prazos combinados (Figura 7) e 40% dos subordinados afirmando que quando estão desempenhando tarefas do Programa ISO 9000, seus gerentes pedem para priorizar outra atividade (Figura 8).

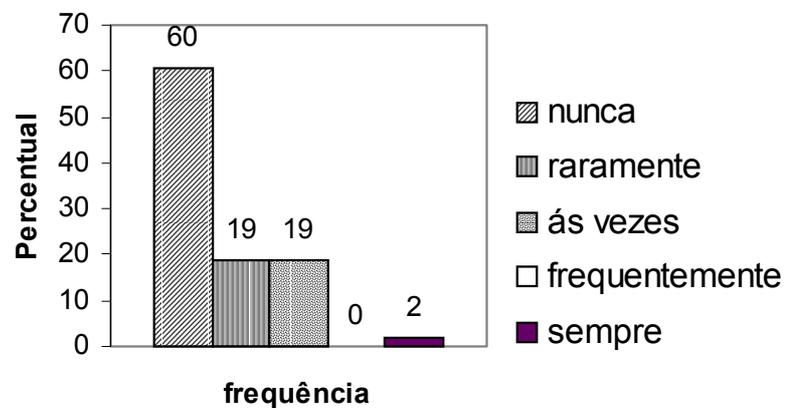
**Figura 6: Adiamento de reuniões**



**Figura 7: Cumprimento de prazos**



**Figura 8: Priorização de outras tarefas em detrimento das atividades do programa ISO 9000**



#### 4.5.1.2- Retraimento pessoal

Quando os gerentes foram questionados se costumavam dar sugestões para elaboração dos procedimentos do SGQ (Tabela 4) todos os gerentes das empresas Alfa e Gama disseram apresentar sugestões com freqüências variando entre “às vezes”, “freqüentemente” e “sempre”. Somente 14% dos gerentes da empresa Beta disseram “nunca” ter apresentado sugestões para os procedimentos da ISO 9000.

Foram feitas duas questões para os subordinados visando confirmar ou não o comportamento de retraimento pessoal dos gerentes (Tabelas 5 e 6). Na empresa Alfa 69% dos entrevistados responderam que “freqüentemente” e “sempre” os gerentes falam dos benefícios do SGQ e 58% responderam que os gerentes “freqüentemente” e “sempre” estimulam seus subordinados a darem sugestões ao programa ISO 9000. Na empresa Beta 58% dos subordinados ouvem seus gerentes “freqüentemente” e “sempre” falando dos benefícios da ISO 9000 e 53% já foram solicitados “freqüentemente” e “sempre” a dar sugestões nos procedimentos da ISO 9000. Na empresa Gama este número cai para 35% quando se refere à proatividade dos gerentes em falar dos benefícios do SGQ e se mantém em 53% quanto às solicitações de sugestões aos procedimentos do SGQ.

**Tabela 4: Freqüência com que os gerentes apresentam sugestões para os procedimentos do programa ISO 9000**

Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	11	0%	0%	36%	36%	36%
Beta	7	14%	0%	43%	29%	14%
Gama	5	0%	0%	60%	20%	20%

**Tabela 5: freqüência com que os gerentes falam dos benefícios da ISO 9000**

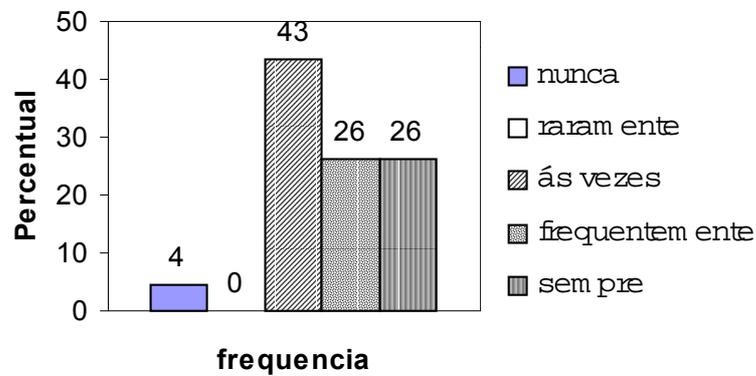
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	0%	11%	21%	32%	37%
Beta	17	6%	24%	12%	29%	29%
Gama	17	35%	0%	29%	6%	29%

**Tabela 6: Freqüência com que os subordinados são estimulados a dar sugestões**

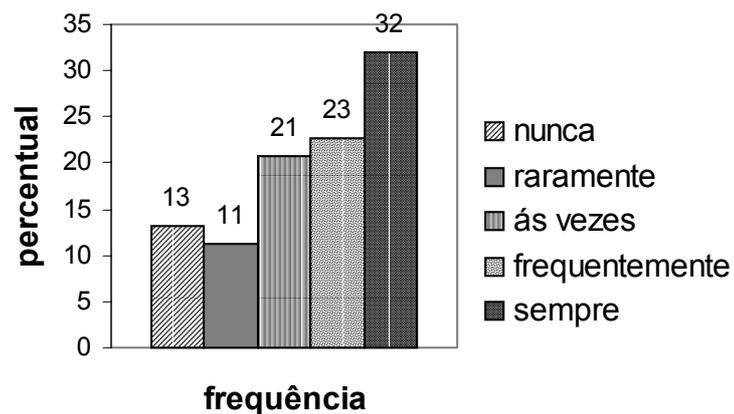
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	5%	37%	0%	42%	16%
Beta	17	6%	12%	29%	24%	29%
Gama	17	35%	6%	6%	29%	24%

Considerando as 3 empresas pesquisadas, 43% dos gerentes costumam “às vezes” dar sugestões para a estruturação dos procedimentos (Figura 9). Este quadro é confirmado pelos subordinados. 55% deles (Figura 10) “freqüentemente” e “sempre” ouvem os gerentes falar dos benefícios da ISO. 56% já foram “freqüentemente” e “sempre” solicitados a dar sugestões nos procedimentos do SGQ (Figura 11).

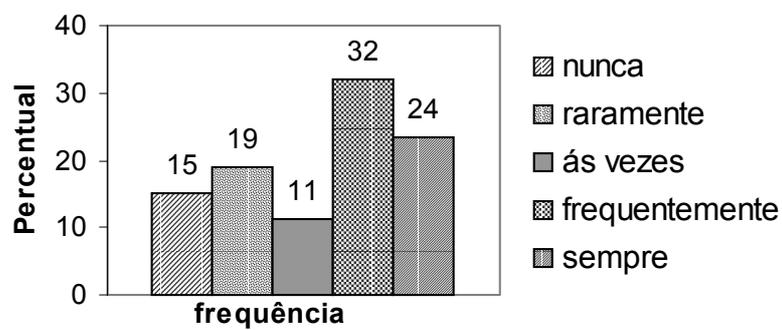
**Figura 9: Apresentação de sugestões para os procedimentos do programa ISO 9000**



**Figura 10: Ouvir os gerentes falando dos benefícios da ISO 9000**



**Figura 11: solicitação para dar sugestões**



#### 4.5.1.3-Inércia

Nas empresas Alfa e Gama 100% dos gerentes afirmaram repassar, rotineiramente, as informações recebidas do programa ISO 9000 aos seus subordinados (Tabela 7). Na empresa Beta esta posição se mantém, porém mais diluída, com 17 % dos gerentes afirmando que às vezes repassam as informações aos seus subordinados.

Quando os subordinados foram questionados quanto à variável inércia (Tabela 8), 68% dos subordinados da empresa Alfa e 65% na empresa Beta, afirmaram que “nunca”, “raramente” e “às vezes” participam de reuniões com o gerente para falar sobre o SQQ. Na empresa Gama, este número sobe para 82%.

**Tabela 7: Frequência com que as informações do Programa ISO 9000 são repassadas aos funcionários**

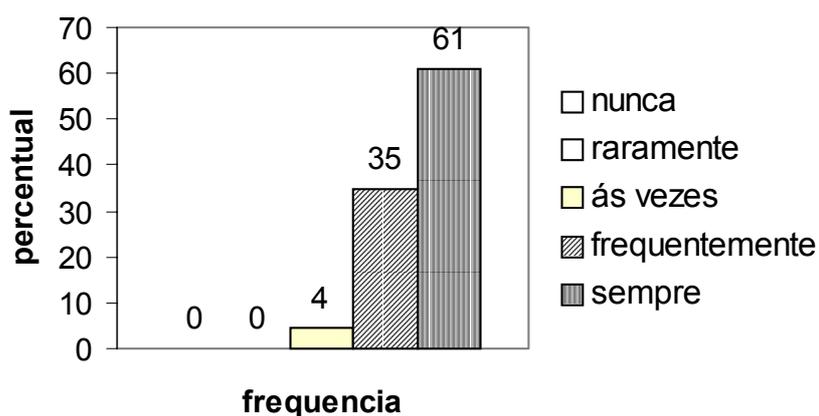
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	12	0%	0%	0%	42%	58%
Beta	6	0%	0%	17%	17%	67%
Gama	5	0%	0%	0%	40%	60%

**Tabela 8: Promoção de reuniões com os subordinados para falar sobre o SGQ**

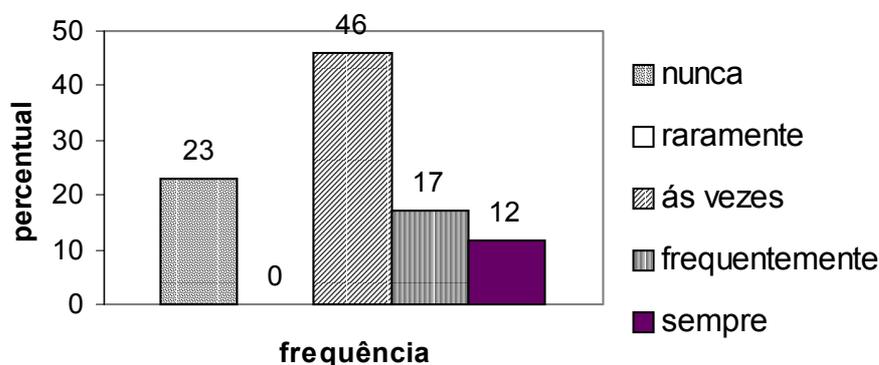
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	16%	5%	47%	11%	21%
Beta	17	12%	0%	53%	29%	6%
Gama	16	44%	0%	38%	13%	6%

Das três empresas pesquisadas, apenas na Beta foi observada uma fraca manifestação do comportamento inércia, do ponto de vista dos gerentes. 96% deles costumam repassar a seus subordinados as informações referentes ao Programa ISO 9000 (Figura 12). Por outro lado, 69% dos subordinados “nunca” ou “às vezes” participaram de reuniões com os gerentes para falar sobre o SGQ (Figura 13).

**Figura 12: Repasse de informações aos funcionários**



**Figura 13: Participação em reuniões com os gerentes**



#### 4.5.1.4- Indiferença

O comportamento de indiferença (Tabelas 9 e 10) foi manifestado na empresa Gama com 20% dos gerentes sentindo que "às vezes" o programa e a certificação ISO não são objetivos seus. Apesar de 100% dos gerentes da empresa Beta "nunca" consideraram que o programa ISO e a certificação fossem objetivos apenas da Alta Direção, 14% deles "sempre" acham que tem pouco a contribuir. Na empresa Alfa além do percentual de gerentes que "nunca" consideraram o programa ISO e a certificação objetivos apenas da alta direção ser de 83%, apenas 8% deles consideram que tem pouco a contribuir com o programa ISO.

Este comportamento é confirmado pelos subordinados (Tabela 11), sendo que na empresa Gama 6% dos subordinados afirmam que os gerentes "sempre" demonstram um comportamento de indiferença.

**Tabela 9: Frequência com que os gerentes sentem que o programa e a certificação ISO 9000 não são objetivos seus.**

Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	12	83%	8%	8%	0%	0%
Beta	6	100%	0%	0%	0%	0%
Gama	5	80%	0%	20%	0%	0%

**Tabela 10 : Frequência com que os gerentes sentem que têm pouco a contribuir com o programa ISO 9000**

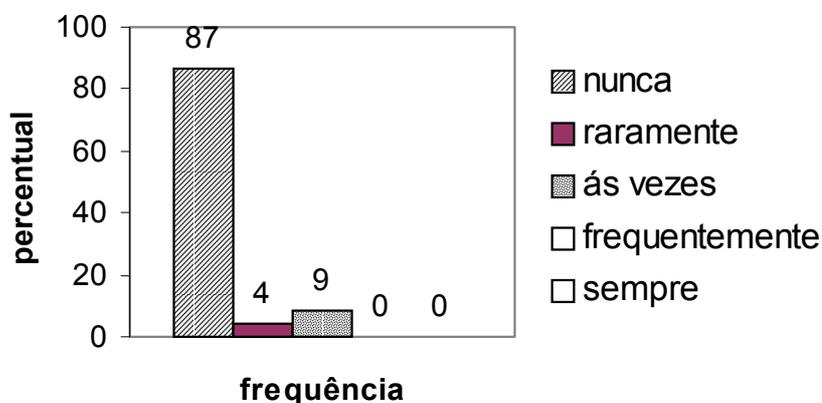
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	12	92%	0%	8%	0%	0%
Beta	7	71%	14%	0%	0%	14%
Gama	5	80%	20%	0%	0%	0%

**Tabela 11: Frequência com que os subordinados recebem orientação para não participar de reuniões do SGQ.**

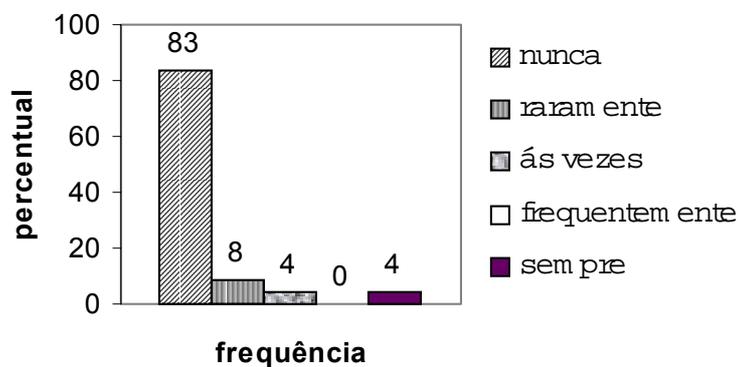
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	18	89%	11%	0%	0%	0%
Beta	17	94%	0%	6%	0%	0%
Gama	17	82%	0%	12%	0%	6%

Considerando o total de empresas pesquisadas, 91% dos gerentes sentem que o programa e a certificação ISO 9000 não são objetivos só da direção (Figura 14), compartilhando também deste objetivo e 91% “nunca” e “raramente” sentem que têm pouco a contribuir com o programa ISO 9000 (Figura 15). 92% dos subordinados “nunca” ou “raramente” recebem orientação para não participar de reuniões do SGQ (Figura 16).

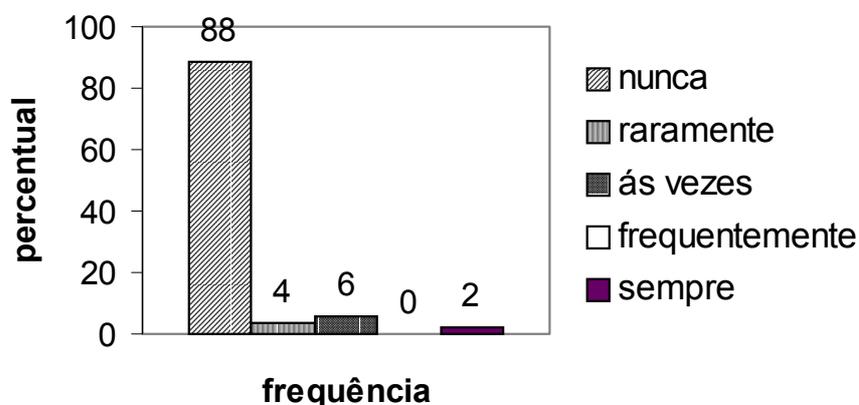
**Figura 14: Não compartilhamento no objetivo do programa e certificação ISO 9000**



**Figura 15: Pouca contribuição com o programa ISO 9000**



**Figura 16: Orientação para não participar de reuniões do SGQ**



#### 4.5.1.5- Fazer somente o que for ordenado

Na empresa Alfa, 90% dos gerentes afirmam que têm se esforçado além do normal para o sucesso do programa ISO 9000 (Tabela 12). Nas empresas Beta e Gama este número cai para 72 e 60% (Tabela 12).

Os subordinados não confirmam este comportamento (Tabela 13), pois na empresa Alfa, 59% deles não se sentem estimulados a desempenharem outras atividades além daquelas previstas para o cargo. Nas empresas Beta e Gama estes números são de 36% e 42%.

**Tabela 12- Frequência com que os gerentes têm se esforçado para ajudar na implantação da ISO 9000.**

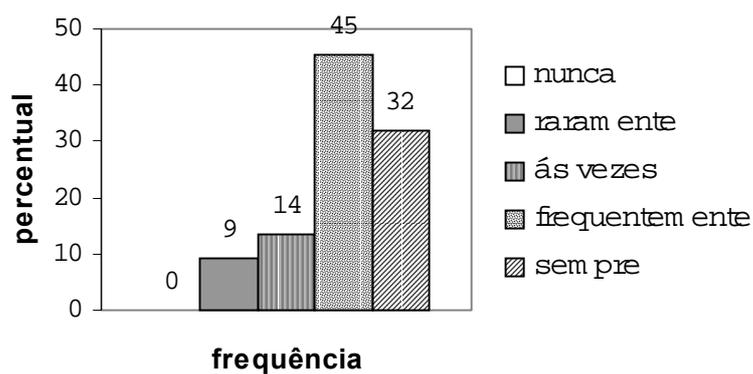
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	10	0%	0%	10%	50%	40%
Beta	7	0%	14%	14%	43%	29%
Gama	5	0%	20%	20%	40%	20%

**Tabela 13- Frequência com que os subordinados se sentem estimulados a desempenharem outras tarefas**

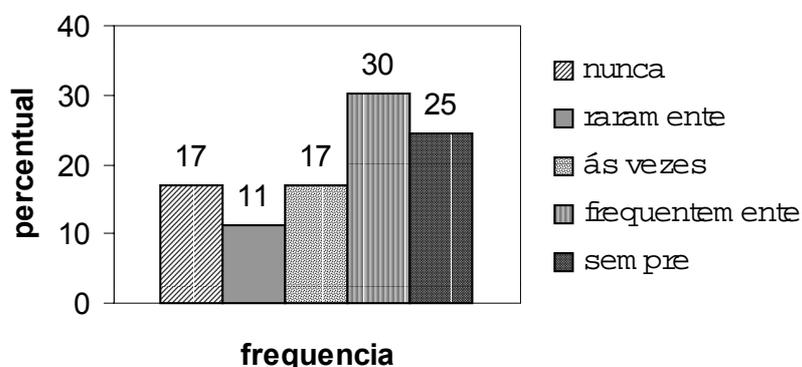
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	16%	11%	32%	32%	11%
Beta	17	18%	6%	12%	29%	35%
Gama	17	18%	18%	6%	29%	29%

Nas empresas pesquisadas apenas 23% dos gerentes “raramente” ou “às vezes” se esforçam para ajudar na implantação da ISO 9000 (Figura 17). 45% dos subordinados “nunca”, “raramente” ou “às vezes” são estimulados a desempenhar outras atividades além das estritamente previstas para o cargo (Figura 18).

**Figura 17: Esforço para ajudar na implantação da ISO 9000**



**Figura 18: Estímulo dos gerentes para os subordinados desempenharem outras tarefas além das estritamente previstas**



#### 4.5.1.6- Concorda, mas não faz

Apenas os gerentes da empresa Beta e Gama demonstraram algum grau de comportamento do tipo “concorda, mas não faz” (Tabelas 14 e 15). Na empresa Beta 14% disseram “às vezes” executar ações sabendo que estavam contrariando procedimentos e 20% na empresa Gama “às vezes” costumam combinar tarefas sabendo que não irão cumpri-las, além de 20% “frequentemente” executarem tarefas contrariando diretrizes previstas em documentos do SGQ.

Este comportamento é validado pelos subordinados (Tabela 16).

**Tabela 14- Frequência com que os gerentes combinam tarefas sabendo que não irá cumpri-las**

Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Alfa	12	83%	17%	0%	0%	0%
Beta	6	67%	33%	0%	0%	0%
Gama	5	80%	0%	20%	0%	0%

**Tabela 15: Frequência com que os gerentes executam ações sabendo que estão contrariando as diretrizes previstas em documentos do SGQ.**

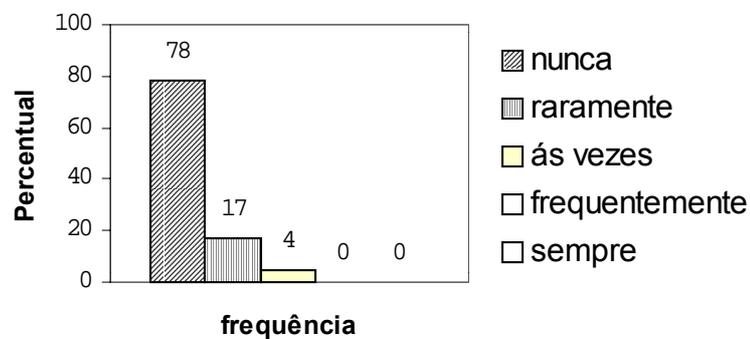
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	12	83%	17%	0%	0%	0%
Beta	7	57%	29%	14%	0%	0%
Gama	5	60%	20%	0%	20%	0%

**Tabela 16: Grau com que os subordinados se sentem estimulados a cumprir os procedimentos do SGQ**

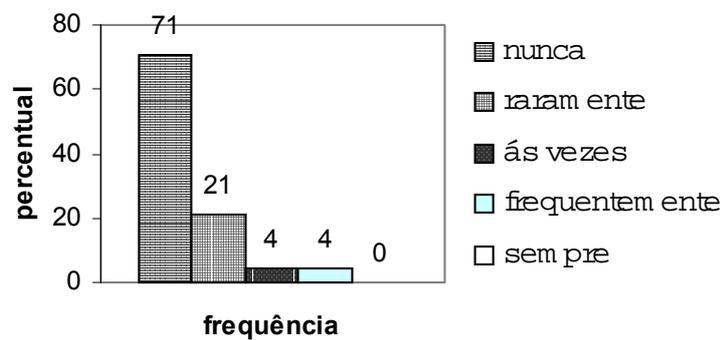
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	0%	6%	6%	22%	67%
Beta	17	18%	6%	12%	24%	41%
Gama	17	13%	0%	6%	50%	31%

Considerando as três empresas pesquisadas, apenas 4% dos gerentes “às vezes” combinam tarefas sabendo que não irão cumpri-las (Figura 19). 8% dos gerentes “às vezes” ou “freqüentemente” executam ações sabendo que estão contrariando as diretrizes previstas em documentos do SGQ (Figura 20). 22% dos subordinados “nunca”, “raramente” ou “às vezes” se sentem estimulados a cumprir os procedimentos do SGQ (Figura 21).

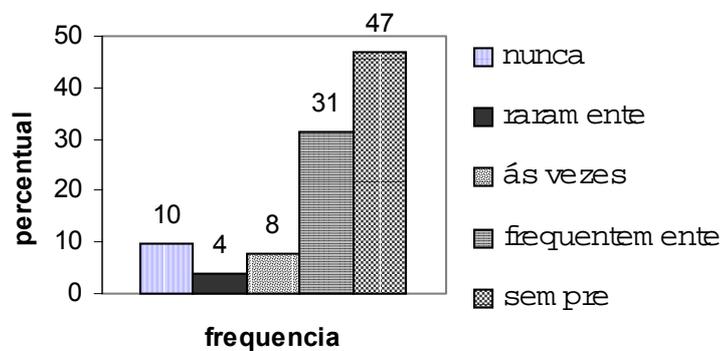
**Figura19: Descumprimento de tarefas previamente combinadas**



**Figura 20: Execução de ações contrariando as diretrizes dos procedimentos do SGQ**



**Figura 21: Estimulo para cumprir os procedimentos do SGQ**



## 4.5.2- Valores

### 4.5.2.1- Dogmatismo

Foram efetuadas duas perguntas para identificar o valor “dogmatismo”. Para a pergunta formulada à média gerência (Tabela 17) todos os gerentes “concordam” ou “concordam totalmente” que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa.

Do ponto de vista dos subordinados, os gerentes aceitam ou incentivam novas idéias (Tabela 18) numa escala de 71% a 79%. Os gerentes da empresa Gama são os que menos aceitam novas idéias. Sendo portanto os mais dogmáticos.

**Tabela 17: Grau em que os gerentes acreditam que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa.**

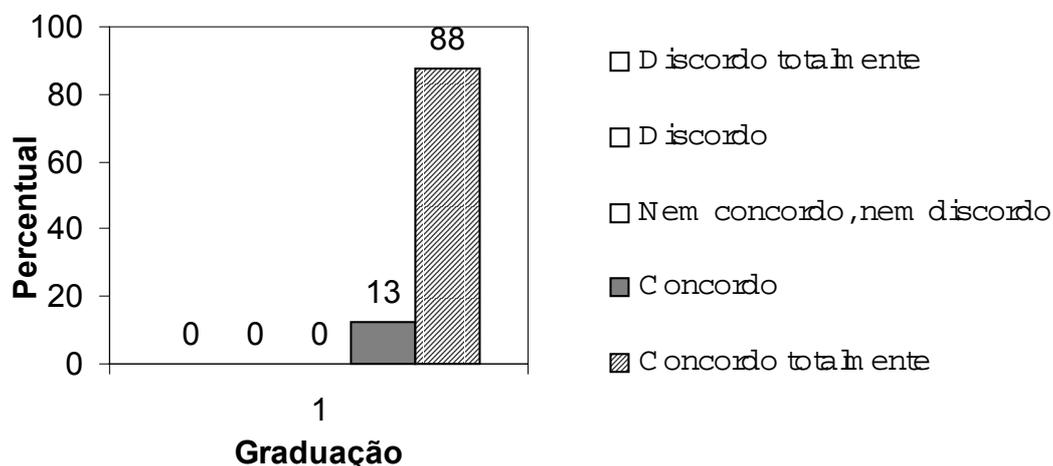
Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	0%	0%	0%	17%	83%
Beta	7	0%	0%	0%	14%	86%
Gama	5	0%	0%	0%	0%	100%

**Tabela 18: Freqüência com que os subordinados consideram que as chefias aceitam ou incentivam novas idéias**

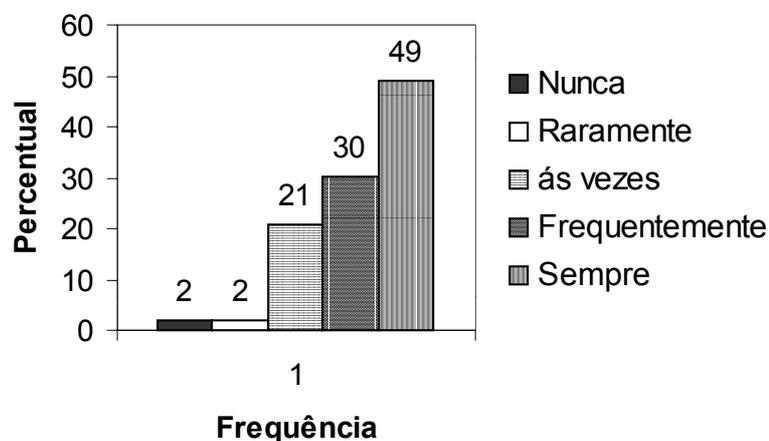
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	0%	0%	21%	32%	47%
Beta	17	0%	0%	24%	24%	53%
Gama	17	6%	6%	18%	24%	47%

Considerando as três empresas pesquisadas, 88% dos gerentes “concordam totalmente” que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para os clientes (Figura 22), mostrando-se abertos a este pressuposto da Norma NBR ISO 9001. Quanto aos subordinados que responderam ao questionário 3, 21% consideram que as chefias “às vezes” aceitam ou incentivam novas idéias e 79% revelaram que as chefias “freqüentemente” e “sempre” incentivam novas idéias (Figura 23).

**Figura 22: Crença de que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa**



**Figura 23: Incentivo a novas idéias**



#### 4.5.2.2-Medo do desconhecido

Quando os gerentes foram questionados se tinham receio de perder conquistas pessoais alcançadas com a implantação do SGQ, todos “discordaram” ou “discordaram totalmente” (Tabela 19). De acordo com as Tabelas 20 e 21, pode-se verificar que certo grau de medo do desconhecido foi evidenciado quando os gerentes foram questionados se tinham receio de executar atividades diferentes das que tem costume de fazer (8% na empresa Alfa, 34% na empresa Beta e 40 % na empresa Gama) ou de não aprender a tempo novas técnicas de gerenciamento de processo previstas no SGQ.

Os subordinados confirmam que os gerentes apresentam certo grau de medo do desconhecido (Tabela 22). 16% dos subordinados da empresa Alfa, consideram que os gerentes “nunca” ou “raramente” assumem o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho. Nas empresas Beta e Gama este valor é de 12%.

**Tabela 19:Grau em que os gerentes têm receio de perder conquistas pessoais já alcançadas**

Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	58%	42%	0%	0%	0%
Beta	6	67%	33%	0%	0%	0%
Gama	5	100%	0%	0%	0%	0%

**Tabela 20: Grau em que os gerentes têm receio de executar atividades diferentes das que têm costume de fazer**

Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	0%	92%	0%	8%	0%
Beta	6	50%	17%	0%	17%	17%
Gama	5	40%	20%	0%	20%	20%

**Tabela 21: Grau em que os gerentes têm receio de não aprenderem a tempo novas técnicas de gerenciamento de processo previstas no SGQ**

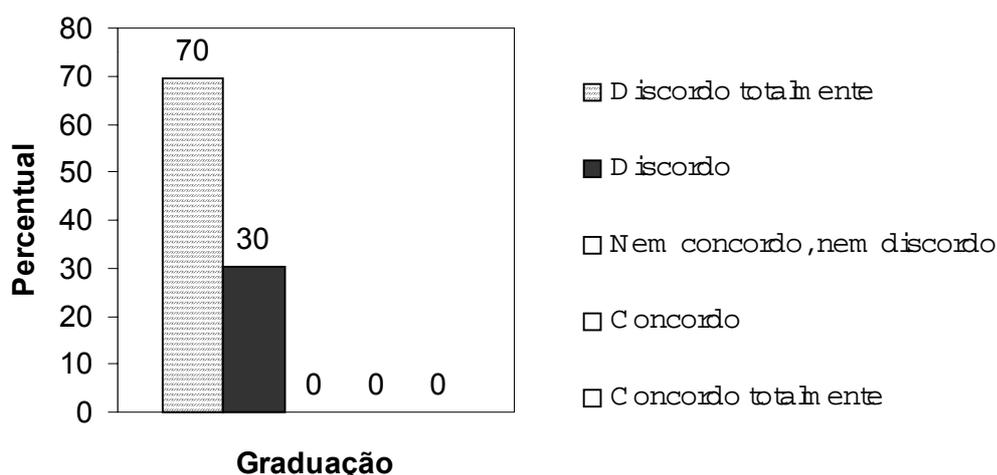
Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	33%	58%	0%	8%	0%
Beta	7	43%	57%	0%	0%	0%
Gama	5	40%	40%	0%	20%	0%

**Tabela 22: Frequência com que as chefias não assumem o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho**

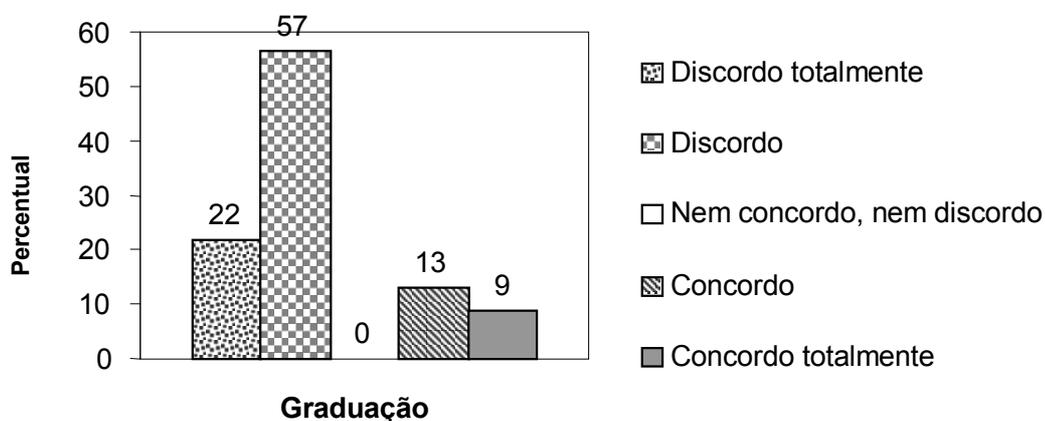
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	11%	5%	32%	32%	21%
Beta	17	12%	0%	41%	6%	41%
Gama	16	6%	6%	38%	6%	44%

Nas empresas pesquisadas verificou-se que 100% apresentam discordância para a afirmativa de que teriam receio de perder conquistas pessoais já alcançadas (Figura 24). Quando questionados se teriam receio de executar atividades diferentes das atuais, o percentual de discordância cai para 79% (Figura 25). Para a aprendizagem de novas técnicas de gerenciamento previstas no SGQ, verificou-se que os gerentes não demonstraram receio. (92% discordaram da afirmativa (Figura 26). Quanto aos subordinados, 14% consideram que as chefias “nunca” ou “raramente” assumem o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho e 37% acreditam que “às vezes” as chefias assumem esse risco (Figura 27).

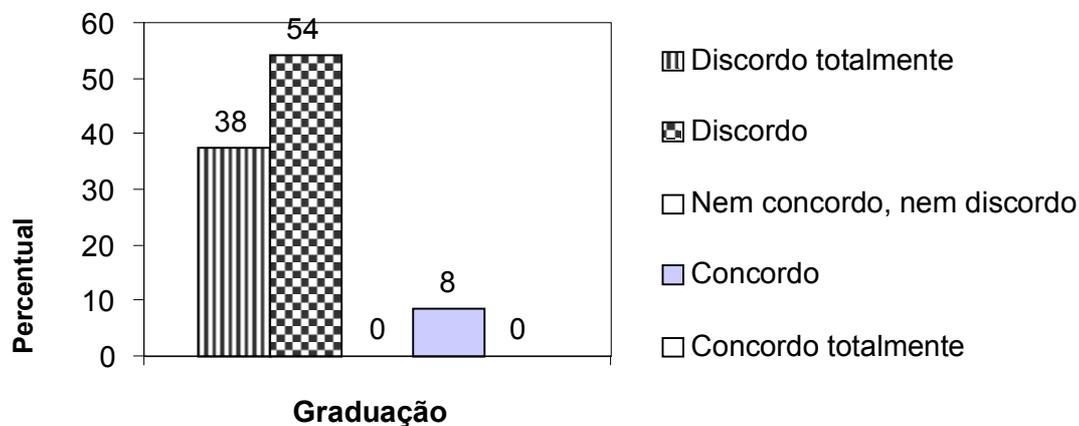
**Figura 24: Receio de perder conquistas já alcançadas**



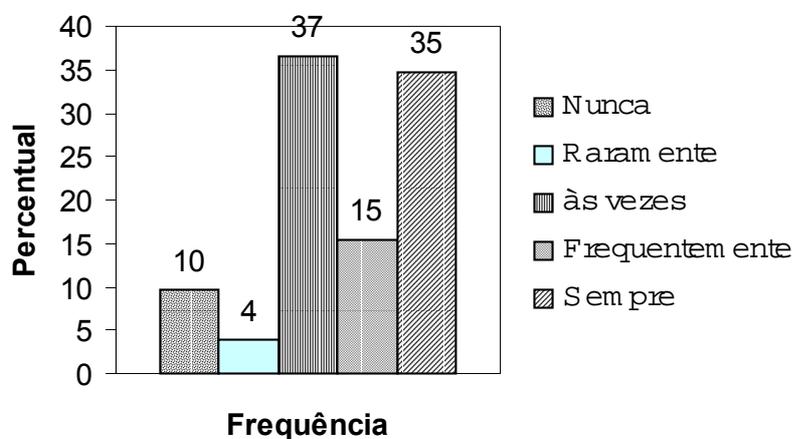
**Figura 25: Receio de executar atividades diferentes**



**Figura 26: Receio de aprender novas técnicas de gerenciamento**



**Figura 27: Risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho**



#### 4.5.2.3- Fatalismo

O valor fatalismo foi abordado através de duas perguntas (Tabela 23 e 24). Apenas 8% dos gerentes da empresa Alfa “discordam” que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva. Nas empresas Beta e Gama estes valores são de 14 e 20% respectivamente. 68% dos subordinados da empresa Alfa consideram que os chefes tendem a buscar soluções alternativas, não

desanimando diante do desafio. Nas empresas Beta e Gama este valor é de 83%.

**Tabela 23: Grau em que os gerentes acreditam que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva**

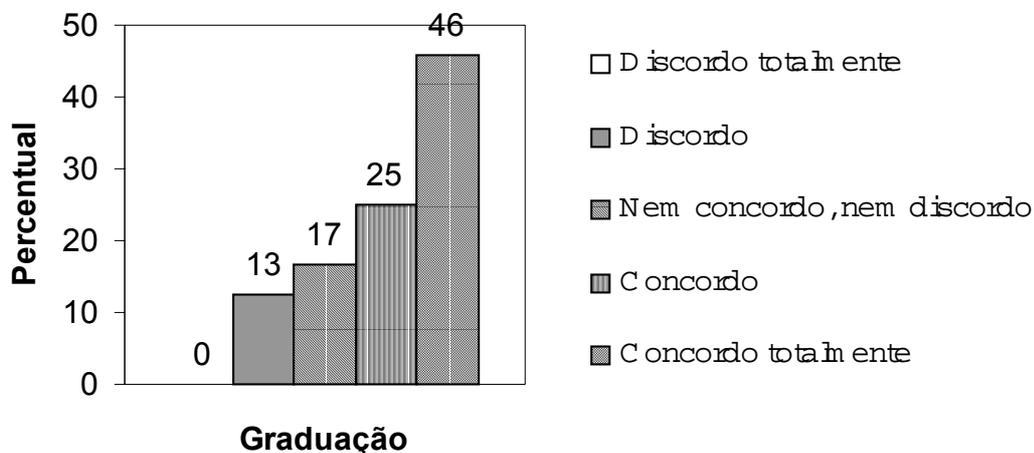
Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	0%	8%	25%	25%	42%
Beta	7	0%	14%	14%	14%	57%
Gama	5	0%	20%	0%	40%	40%

**Tabela 24: Frequência com que os subordinados julgam que diante de um impasse, a chefia tenderá a buscar soluções alternativas, não desanimando diante do desafio**

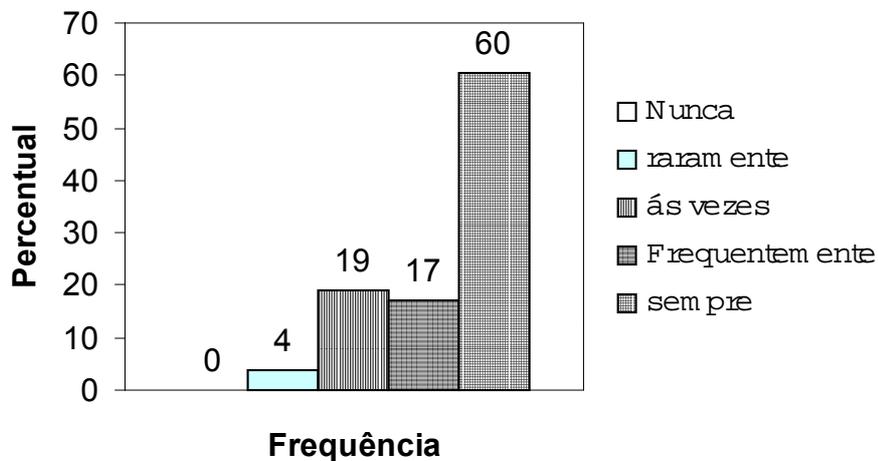
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	0%	0%	32%	21%	47%
Beta	17	0%	6%	12%	18%	65%
Gama	17	6%	6%	12%	12%	71%

Considerando as empresas pesquisadas, o valor fatalismo se manifesta em 71% dos gerentes que acreditam que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva (Figura 28). No entanto, 77% dos subordinados consideram que os gerentes não desanimam diante de um impasse, buscando soluções alternativas (Figura 29), o que não valida o grau de fatalismo demonstrado pelas respostas dos gerentes.

**Figura 28: Crença de que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva**



**Figura 29: Busca de soluções alternativas pelos gerentes**



#### 4.5.2.4- Etnocentrismo cultural

Foram efetuadas duas questões para os gerentes para avaliar seu grau de etnocentrismo cultural (Tabelas 25 e 26). Na empresa Alfa 59% dos gerentes acreditam que a ISO 9000 é aplicável a qualquer tipo de empresa e 91% não consideram a ISO um modelo fechado que não admite soluções próprias,

inibindo a criatividade. Na empresa Beta 72% acreditam que a ISO 9000 é aplicável a qualquer tipo de empresa e 71% não consideram a ISO um modelo fechado. Na empresa Gama 80% dos gerentes concordam com a aplicação da ISO 9000 para qualquer tipo de empresa e 100% deles não consideram a ISO um modelo fechado.

Do ponto de vista dos subordinados, os gerentes são bastante favoráveis à implantação do SGQ (Tabela 27). 100% na empresa Alfa, 88% na empresa Beta e 89% na empresa Gama.

**Tabela 25: Grau em que os gerentes acreditam que a ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa**

Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	0%	17%	25%	42%	17%
Beta	7	0%	14%	14%	29%	43%
Gama	5	0%	0%	20%	40%	40%

**Tabela 26: Grau em que os gerentes acreditam que a ISO é um modelo fechado que não admite soluções próprias e inibe a criatividade**

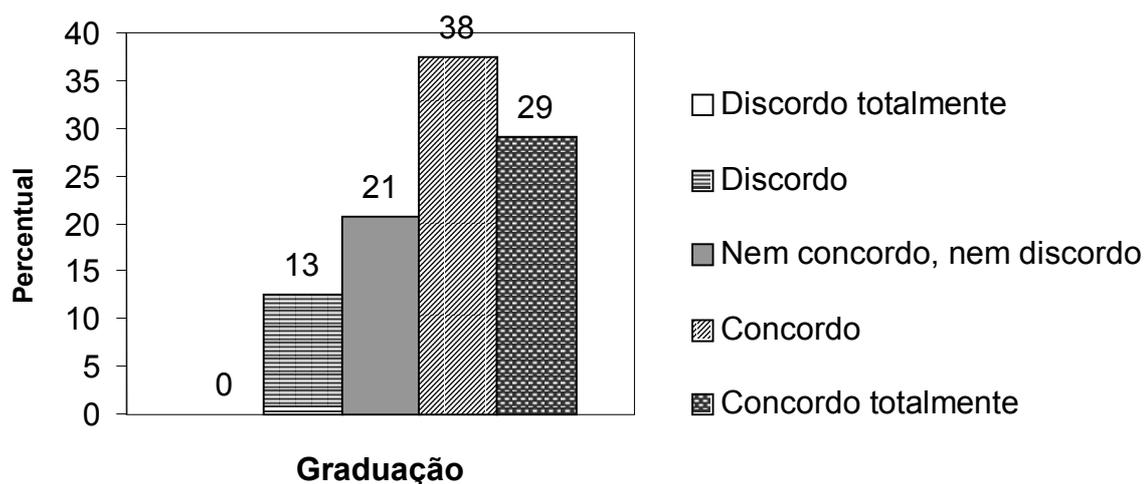
Empresas	Nº de respostas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Alfa	12	58%	33%	8%	0%	0%
Beta	7	0%	71%	0%	14%	14%
Gama	5	80%	20%	0%	0%	0%

**Tabela 27: Frequência com que os subordinados julgam a chefia favorável à implantação da SGQ**

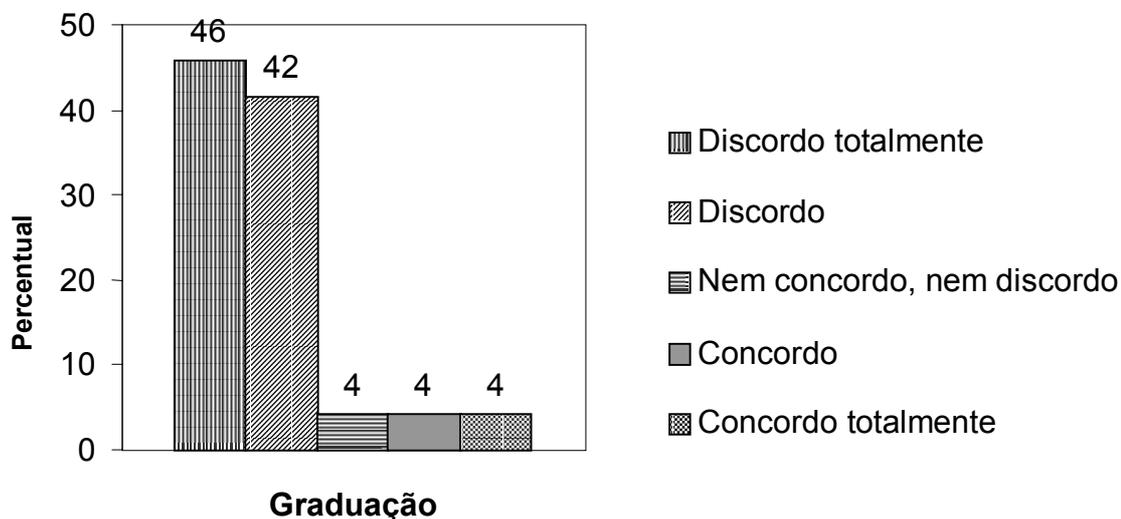
Empresas	Nº de respostas	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Alfa	19	0%	0%	0%	11%	89%
Beta	17	0%	0%	12%	0%	88%
Gama	17	0%	11%	0%	18%	71%

Na amostra pesquisada, 67% dos gerentes acreditam que a ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa, independentemente da cultura vigente e 88% afirmam que a ISO 9000 admite soluções adequadas a cada empresa e não inibe a criatividade (Figuras 30 e 31). 92% dos subordinados acreditam que as chefias são favoráveis à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (Figura 32).

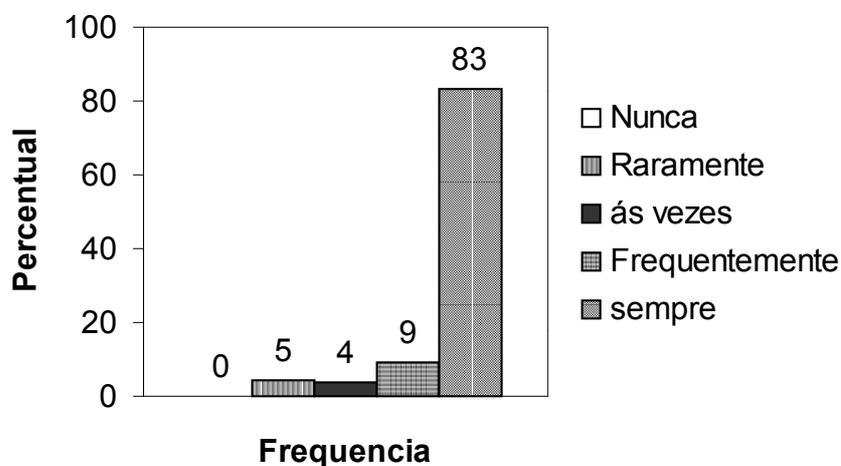
**Figura 30: Crença de que a ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa**



**Figura 31: Crença de que a ISO é um modelo fechado, que não admite soluções próprias e inibe a criatividade**



**Figura 32: Apoio à implantação do SGQ pelas chefias**



#### 4.5.3- Contexto organizacional

##### 4.5.3.1- Apoio da Alta Administração

Na empresa Alfa, pelas entrevistas efetuadas com a Direção da empresa e com o representante da administração para estruturação do sistema de gestão

da qualidade percebe-se que a Alta Administração apoia o SGQ, através do fornecimento dos recursos financeiros necessários, porém não se envolve diretamente na concepção da padronização dos processos e elaboração dos documentos que compõem o SGQ. Percebe-se que foi marcante a participação dos diretores no seminário organizado para que cada gerente apresentasse o resultado do seu trabalho de padronização dos processos.

Algumas frases ouvidas demonstram este fato:

*"O fato de estarem presentes com a cara na frente é porque a coisa é para valer".*

*"No início, a participação da Diretoria foi nula, mas tiveram que se envolver com o desenvolvimento do item 4.3" (Da NBR ISO 9001/94, que diz que a empresa deve estabelecer e manter procedimentos documentados para análise crítica de contrato e para coordenação dessas atividades).*

*"Apoiam integralmente, mas não participam diretamente na confecção."*

*"Já seguem a rotina da ISO."*

*"A Alta Direção apoia as auditorias internas."*

*"Não resistiram à formalização das rotinas."*

*"A idéia de implantar (o SGQ) partiu deles (Diretoria). Demonstram satisfação e elogiam o SGQ."*

*"Apoiam em tudo, desde a parte financeira até nas idéias."*

*"Reconhecem que a empresa precisa mudar, renovar. São sempre acessíveis".*

*"Trabalhou na Petrobrás, considerada modelo. Contam casos sobre gestão. O gerente da qualidade é filho do dono."*

*"Participando de reuniões, incentivo direto, investimento em treinamento."*

Na empresa Beta, a Direção (Diretor Industrial e Diretor Financeiro) afirma apoiar o SGQ. Um dos Diretores se mantém mais afastado, mas é entusiasta dos programas da "qualidade total". Nas suas palavras, foi ele quem levou a Fundação Christiano Ottoni (hoje, Fundação de Desenvolvimento Gerencial) para a empresa em 1996. Por motivo de contenção de despesas o Programa foi interrompido em 1998, retornado em 2001 com a estratégia de implantação da ISO 9000. Porém, não tem envolvimento com o Programa ISO 9000. O

outro Diretor têm um envolvimento maior, participando dos treinamentos efetuados.

Os gerentes responderam da seguinte forma: *"A Diretoria participa em cursos, faz cobranças, sugestões e envia recortes de jornais, livros". "Ele (um dos diretores) é muito humano, paternalista. A sala (dele) é aberta. Participa dos treinamentos."*

Através de outras entrevistas efetuadas percebe-se que o apoio da Alta Administração é parcial, principalmente quanto à investimentos necessários para a implantação do Sistema ISO 9000: *"parte sim, parte não. Quando precisa de investimento, a coisa segura um pouco."* Quando um dos diretores foi entrevistado sobre seu envolvimento com o sistema de gestão da qualidade respondeu: *"Nenhum. Eu trouxe a FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial). Não tenho tempo. Já temos todos os requisitos da ISO 14001. A ISO 9000 demorou devido à contenção de despesas."*

Na empresa Gama, pelas entrevistas efetuadas com a Direção da empresa, com o representante da administração para estruturação do sistema de gestão da qualidade, com a Responsável pela Garantia da Qualidade e com o Consultor, percebe-se que a Alta Administração encontra-se dividida no apoio ao Programa. *"Existe boa vontade pelo certificado, o Diretor ... não participa." "O apoio necessário que facilitaria o trabalho não estamos tendo. O apoio está em cima da cobrança."*

São dois sócios diretores, sendo que um demonstra apoiar o programa, através do fornecimento de recursos financeiros. *"A Diretoria apoia financeiramente, mas não age."* ou ainda *"Têm (a Diretoria) consciência da importância do sistema, mas não praticam."* *"Em parte. Um organiza mais, o outro acredita mais não participa."* Segundo depoimentos, a própria Diretoria "burla" os procedimentos operacionais e aspectos de segurança. *("as vezes uma ordem do Encarregado é contrariada pelo Diretor.")*

Os Diretores não têm participado de reuniões agendadas e não estão participando do treinamento de desenvolvimento gerencial, ora em curso, como estratégia para melhorar o clima organizacional.

#### **4.5.3.2- Poder de decisão.**

Percebe-se que na empresa Alfa, o processo de tomada de decisão tem amadurecido, procurando dar mais autonomia aos gerentes. A informalidade para tomada de decisões é encarada como facilitador, aumentando a velocidade de decisão: *"É rápida porque é informal. Não há protelação."*

A Diretoria considera que o nível de autonomia vigente é bom para a empresa. As respostas dos entrevistados confirmam esta visão:

*"As vezes tomamos decisão sem consultar a Direção"*

*" Fazemos muita reunião. Tudo é discutido."*

*"O controle de gasto de frota está sendo implantado e o gerente responsável participa de tudo. Não faço reuniões formais, mas vou muito nas áreas."*

*"As corriqueiras (decisões) são descentralizadas. As estratégicas envolvem diversos níveis de superintendência. Pelo menos o nível de Superintendência é envolvido."*

*"É rápido o processo decisório. Há autonomia nas decisões do dia a dia."*

O SGQ foi encarado como facilitador para o processo de tomada de decisão. Segundo um dos entrevistados é a primeira vez que as pessoas foram chamadas a dar suas opiniões.

Existe maior participação nas tomadas de decisão entre Diretoria e nível de Superintendência. Nos outros níveis da estrutura organizacional, o processo é mais centralizado nos Superintendentes.

Na empresa Beta, percebe-se que há centralização no processo decisório, principalmente na área financeira. Pela informalidade e fácil acesso dos gerentes ao Diretor ligado à área produtiva, há uma percepção generalizada

dos gerentes de que participam das tomadas de decisão envolvendo sua área de trabalho. Os gerentes, por sua vez, não se consideram centralizadores.

Algumas frases ilustram este cenário:

*"As pessoas têm autonomia. investimentos são centralizados."*

*"É rápido (tomada de decisões), mas poderia ser mais veloz."*

*"Quando envolve custo demora mais. Os gerentes têm iniciativa."*

Na empresa Gama, as decisões estão muito centralizadas na Diretoria: *"É muito centralizado no Diretor Administrativo."* ou *"Temos um pouco de autonomia, mas sempre com aprovação da Direção."* A empresa cresceu muito nos últimos anos e a sua administração não se profissionalizou, havendo pouca autonomia: *"Tudo que acontece vem parar na minha mão (do Diretor). Já criei vários setores."* ou *"com a participação de todos, mas a gerencia dá a palavra final."* Os gerentes não são proativos e nota-se, às vezes, que decisões tomadas são negligenciadas, prevalecendo outras decisões: *O processo é lento. Os gerentes não são proativos."*

#### **4.5.3.3- Canais de comunicação**

Na empresa Alfa, a comunicação é predominantemente informal. 43% das pessoas entrevistadas afirmaram que há problemas no fluxo de informação. Nem sempre as informações chegam na hora certa e às vezes são atropeladas.

Alguns depoimentos ilustram o sistema de comunicação interna:

*"Fraca. É insuficiente. Não conversam muito, em todos os níveis."*

*"Flue bem. Antes era mais informal."*

*"Ainda existe desconhecimento de algumas áreas e as informações às vezes são atropeladas."*

*"Sim, flui normalmente."*

*"Quando tem probleminhas entre as áreas, chamo os envolvidos e tento resolver."*

*"Não. São incompletas. O setor de compras é muito sacrificado. As pessoas normalmente não sabem especificar os materiais."*

*"De vez em quando tem problemas."*

Percebeu-se falta de clareza das pessoas com relação sua posição no organograma formal existente na empresa.

Na empresa Beta, a comunicação, também, é predominantemente informal. O fluxo de informações é considerado por parte da Diretoria deficiente e prioriza essencialmente os dados necessários à produção. As informações necessárias ao desempenho das atividades chegam lentamente, e segundo os entrevistados eles *"têm que correr atrás"*.

Na empresa Gama existe muito "ruído" no fluxo de informações, que é bastante informal, como bem, ilustra a frase colhida em dos um dos depoimentos: *"A comunicação informal gera falhas."* ou *"As informações chegam distorcidas."* Já se percebe algumas melhorias com a criação do jornal interno e da gestão à vista.

Segundo depoimentos, também existem fofocas.

O fluxo de informações de baixo para cima é mais fácil do que de cima para baixo: *"As coisas acontecem e só depois ficamos sabendo."* Ou como expressou um dos gerentes: *"As informações não chegam ou chegam de maneira diferente."*

#### **4.5.3.4-Conflitos**

Não se percebe nenhum foco de conflitos entre as áreas da empresa Alfa. Uma determinada pessoa foi citada como sendo de difícil contato pelo seu rigor com organização, porém não é segregado.

Antigos conflitos existentes entre a área de suprimentos e industrial não são mais identificados. Um entrevistado percebe conflitos entre áreas pelo medo do novo.

Não foi relatado nenhum tipo de ação formal sendo desenvolvida para integração das áreas, porém todos foram unânimes em afirmar que após a implantação do SGQ, existe maior integração e espírito de equipe, inclusive recentemente, foi realizado um treinamento sobre relações humanas no trabalho.

O clima geral é de bom convívio, conforme ilustra alguns depoimentos:

*"Não. O problema maior é falta de comunicação. Já melhorou."*

*"Sim. Pequenos atritos entre área industrial e compras."*

*"Não. Já teve. Hoje, praticamente acabou."*

*"Sim, mas não é grave."*

*"Existe um chato em uma área, mas não é segregado. É até benéfico. É usado quando precisa de organização."*

*"Vinha acontecendo, mas hoje melhorou."*

*"Sim, as pessoas às vezes têm medo do novo."*

Na empresa Beta os conflitos foram amenizados a partir de atividades voltadas para a integração da equipe, mas, conforme alguns dos entrevistados: *"algumas arestas ficaram, Usinagem e Manutenção."* ou *"pequenos conflitos com supervisores."* Semanalmente, às 6<sup>a</sup> feiras, é realizado o café da manhã com o Diretor, Gerentes, Supervisores e alguns funcionários. Nesta ocasião não é permitido falar sobre assuntos ligados ao trabalho: *"Isto ajuda, melhorou o relacionamento."*

Foi detectado, também, existir conflitos entre a área comercial e de produção, porém, encontram-se mais controlados. Segundo um dos Diretores os conflitos *"Foram amenizados a partir do momento que houve integração da equipe."*

Na empresa Gama, já se percebe um maior índice de conflitos entre as áreas, conforme os depoimentos a seguir:

*"Muito, principalmente entre os dois Diretores."*

*Existem áreas de conflito, mais com pessoal antigo, resistente à mudança."*

*Sim, no Galpão existem conflitos entre operacional e administrativo."*

*Tem se conseguido administrar os conflitos, mas está lento."*

*Na nossa área existe, mas no todo não."*

#### **4.5.3.5- Cumprimento do cronograma**

A Direção, na empresa Alfa, não participou da elaboração do cronograma para certificação na ISO 9002 versão 94, este foi estabelecido entre o consultor e o Assessor da Qualidade. O processo, na verdade, foi iniciado em 1998 com outro consultor. O 2º consultor estabeleceu um prazo de 1 ano e 3 meses para a certificação e, hoje, o programa está com 7 meses de atraso.

Na empresa Beta, a direção não participou da elaboração do cronograma para certificação na ISO 9001 versão 2000, apenas definiu o prazo final. O cronograma foi estabelecido pelo consultor. A empresa optou por uma consultoria mais à distância. Recebem orientação quinzenal de um profissional que faz mestrado em engenharia de produção pela UFMG e desenvolve seu trabalho de campo, assessorando na implantação do Sistema ISO 9000 com orientação do seu professor. Convém ressaltar que este profissional não tinha agenda disponível para receber a pesquisadora deste trabalho e, portanto, não foi possível coletar sua percepção acerca do contexto organizacional da empresa.

A pessoa responsável pela implementação do Programa ainda está sendo formado e não domina completamente a norma ISO 9001, versão 2000.

Foi constatado que o cronograma está atrasado e os procedimentos já elaborados não estão implantados.

Na empresa Gama, o cronograma foi estabelecido pelo consultor em conjunto com a Diretoria. Para cada item da Norma NBR ISO 9002:94 tem um cronograma detalhado de atividades. A previsão inicial para a certificação era julho/2001. Portanto, o prazo previsto não está sendo seguido e não há nova previsão de data.

#### **4.6- Considerações finais**

Este capítulo apresentou os dados coletados, procurando evitar qualquer juízo de valor, apesar de ser natural que o processo perceptivo da pesquisadora esteja imbricado com a realidade percebida.

Convém ressaltar que durante a coleta dos dados foi sentido, ainda que sem elementos evidentes, um certo distanciamento dos entrevistados, apesar da boa vontade de todos em responder aos questionários e entrevistas. No momento das entrevistas percebeu-se que as respostas se mantinham em um nível superficial, não se abordando por inteiro os aspectos questionados. Este comportamento requereu da pesquisadora alguns desvios no roteiro estruturado, de modo a facilitar a comunicação e extrair o maior número possível de informações dos entrevistados.

Foram necessárias, “saídas estratégicas” no roteiro proposto, a fim de se complementar as informações obtidas. É de se supor, também, que o pouco contato com a pesquisadora e a colocação de questões envolvendo valores pessoais pode ter causado inibição ou receio de expor idéias vigentes.

Há de se levar em conta a afirmativa de Schein (1982) de que qualquer mensuração em um sistema humano é em certa medida uma intervenção nesse sistema” (p.187) e, portanto, torna-se difícil isolar os efeitos das específicas intervenções.

A cognição da pesquisadora pode ter colaborado para formar atitudes, ainda não comportamentalizadas que se refletiram nas respostas dadas. Aliás, este pode ser um tema para trabalhos futuros. Segundo Schein (1982):

"O tipo de pergunta feita, o estímulo a pensar a respeito do programa, o grau de anonimato dos questionários, a troca de informações... todos esses aspectos, potencialmente e de formas desconhecidas, influenciam o grupo examinado" (187).

O próximo capítulo procurará responder, à luz dos resultados apresentados, as questões de estudo propostas no capítulo 3.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nós não podemos ter medo de errar.

O que nós temos que ter, isto sim, é uma grande humildade no ato da aceitação e correção dos nossos erros. O erro é produto da realização e a correção do erro é produto da humildade e da inteligência.

Rolim Adolfo Amaro

### **5.1- Introdução**

Este capítulo visa interpretar os resultados obtidos com base no referencial teórico utilizado, e responder às questões de pesquisa formuladas no capítulo 3.

Inicialmente será interpretado o ambiente vigente nas organizações em estudo, pois dele podem resultar elementos causais de diversos comportamentos. A seguir serão sintetizados os valores predominantes da média gerência e seus comportamentos vigentes, correlacionando-os às variáveis contexto e valores.

### **5.2- Análise**

#### **5.2.1- Variáveis organizacionais**

O quadro 8, a seguir, sintetiza o ambiente organizacional vigente nas três empresas pesquisadas.

O comprometimento da Alta Administração é perceptível em todas as empresas pesquisadas, porém em graus diferenciados.

A empresa Alfa é a que conta com maior envolvimento da direção na implantação do Programa, seja na disponibilização de recursos financeiros, seja pela designação do Superintendente Financeiro e de Mercado Externo, que é filho de um dos sócios, para a gestão do programa. Percebeu-se um maior alinhamento entre as declarações e o comportamento da Direção visibilizado pelos empregados. Pelas declarações dos Superintendentes, complementando as entrevistas, percebeu-se, também que a Direção da empresa Alfa é mais atenta às inovações tecnológicas. Esta cultura progressista pode ter influenciado o resultado encontrado, confirmando a suposição de Hernandez e Caldas (2001) de que em uma organização cuja cultura valoriza a inovação, os seus membros se sintam menos inclinados a resistir a processos de mudança.

**Quadro 8: Síntese do contexto organizacional vigente nas organizações em estudo**

<b>Contexto</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>
Comprometimento da Alta Administração	Considerável	Parcial	Parcial
Comunicação interna	Informal	Informal	Informal com divergência
Conflitos	Desprezíveis	Administrados	Visíveis
Processo decisório	Centralizado	Centralizado	Fortemente Centralizado
Cronograma	Atrasado	Atrasado	Atrasado

Quanto ao aspecto comunicação interna, unanimemente, o processo é informal e suscetível á “ruídos” e rupturas.

Conflitos internos foram percebidos na empresa Gama, com reflexos negativos na condução do programa. Nas demais empresas, os conflitos são administrados e parece não interferir significativamente na gestão do sistema da Qualidade.

Em todas as empresas, o processo decisório é centralizador nas atitudes e comportamentos, a despeito do discurso reforçar ações participativas.

O cronograma estabelecido para a certificação ISO 9000 se encontrava atrasado em todas as empresas e não parecia haver um gerenciamento do mesmo por parte da direção, apenas cobrança pela data final da certificação.

Não foi intenção deste estudo aprofundar esta questão que poderia estar ligada ao grau de comprometimento ou à falta de instrumentos para o gerenciamento.

### **5.2.2- Variáveis individuais**

O quadro 9 a seguir sintetiza os resultados encontrados na pesquisa das variáveis individuais, referentes às crenças e valores dos gerentes.

Para a variável dogmatismo, em todas as empresas os gerentes demonstraram não rejeitar a crença de que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa. Este panorama não foi totalmente validado pelos subordinados.

O medo do desconhecido foi percebido, quando os gerentes foram questionados sobre o receio de executarem atividades diferentes das que têm costume de fazer, ou de não conseguirem aprender novas técnicas de gerenciamento previstas. Ocorre com maior frequência na empresa Gama. Do ponto de vista dos subordinados é baixa a incidência do valor medo do desconhecido entre os gerentes, sendo maior nas empresas Alfa e Gama.

**Quadro 9: Síntese das variáveis individuais encontradas nas organizações em estudo**

Valores	Alfa		Beta		Gama	
	G	S	G	S	G	S
Dogmatismo	∅	-	∅	-	∅	-
Medo do desconhecido	-	-	-	-	+	-
Fatalismo	+	-	+	-	+	-
Etnocentrismo cultural	-	∅	-	-	∅	-

(+) indica forte manifestação do valor; (-) indica fraca manifestação; (∅) indica que a variável não foi confirmada.

G= Gerentes e S= Subordinados

Os gerentes demonstraram considerável grau de fatalismo diante da crença de que, se a empresa não implantar a ISO não será competitiva. A empresa Gama foi a que o apresentou em maior grau. Esse quadro, porém, não foi confirmado pelos subordinados.

A quarta variável pesquisada – etnocentrismo cultural - aparece em pequena escala nas empresas Alfa e Beta e não aparece na empresa Gama. As respostas dos subordinados tendem a confirmar que os gerentes apresentam baixa tendência ao etnocentrismo cultural, ou seja não vêem a ISO como um modelo fechado, não aplicável a culturas diferentes.

### 5.2.3- Comportamentos resistentes

O quadro 10 a seguir apresenta a intensidade com que os comportamentos considerados resistentes se manifestaram a partir da pesquisa efetuada com gerentes e subordinados.

**Quadro 10: Síntese dos comportamentos encontrados nas organizações em estudo**

Comportamento	Alfa		Beta		Gama	
	G	S	G	S	G	S
Procrastinação	+	-	+	-	+	-
Retraimento pessoal	-	-	-	-	-	-
Inércia	∅	+	-	+	∅	+
Indiferença	-	∅	-	-	-	-
Fazer somente o que for ordenado	-	∅	+	∅	+	∅
Concorda, mas não faz	∅	-	-	+	+	-

(+)indica forte manifestação do valor; (-) indica fraca manifestação; (∅) indica que a variável não foi confirmada.

G= Gerentes e S= Subordinados

Concluiu-se que procrastinação se manifesta na empresa Alfa, pelo adiamento de reuniões (90%); na empresa Beta pelo adiamento de reuniões (71%) e não cumprimento de prazos para tarefas combinadas (28%) e na empresa Gama se manifesta nos dois tipos de comportamentos (80% e 40% respectivamente).

A manifestação do comportamento de procrastinação é confirmado pelos subordinados, ao afirmarem que "raramente" e "às vezes" ou "sempre" interrompem as tarefas da ISO 9000 por orientação do gerente, porém com menor intensidade do que pelos gerentes. Na empresa Alfa, o percentual foi 47%, na empresa Beta 30% e na empresa Gama 36%.

A procrastinação pode ser explicada pelo medo do desconhecido presente como valor. Quanto maior o risco percebido, maior a insegurança gerada, o que implica em maior resistência. A empresa Gama, cujos gerentes se mostraram com mais medo do desconhecido é a que está com mais "problemas" na condução do sistema de gestão da qualidade.

Os subordinados podem não ter sustentado este fato, pela alta taxa de crescimento da empresa nos últimos anos e investimentos tecnológicos que estão sendo realizados, fazendo transparecer um perfil de empreendedorismo e camuflando as angústias da mudança.

Acredita-se, também, que o medo do desconhecido presente nas 3 empresas possa ser um fator causal do comportamento de procrastinação desde que associado ao contexto organizacional de pouco envolvimento da direção, problemas de comunicação e existência de conflitos. O que também justifica a posição da empresa Gama. Quando o ambiente cria ou estimula novas experiências sem punir os possíveis erros ou quando o clima reinante é de transparência, o medo do desconhecido não constitui fator paralisante. Segundo Hernandez e Caldas (2000), "os seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente sobrepõe ao medo do desconhecido" (p.35).

O comportamento retraimento pessoal se manifesta nas três empresas com pouca intensidade. Os gerentes se consideram pouco retraídos, apresentando sugestões para os procedimentos do programa ISO 9000 ou falando dos benefícios da ISO para seus subordinados.

Este panorama é confirmado pelos subordinados. A empresa Alfa demonstrou ter os gerentes menos retraídos, em função, talvez, de que o apoio da alta direção tenha influenciado a percepção individual, diminuindo os conflitos individuais e proporcionando segurança.

Além disso, não sendo dogmáticos, os gerentes parecem acreditar nos princípios explícitos da Norma NBR ISO 9001:2000, falando com desenvoltura que o sistema de gestão da qualidade aumentará a satisfação dos clientes e tornará a empresa mais competitiva.

A inércia só se manifesta na empresa Beta (17%), mesmo assim com baixa intensidade. Porém, os subordinados demonstraram não participar de reuniões promovidas pelas chefias para falar sobre o SGQ (68% na empresa Alfa, 65% na empresa Beta e 82% na empresa Gama).

Esta situação pode ser interpretada como um anseio dos funcionários em participar de reuniões com os gerentes. O excesso de informalidade nas comunicações corrobora esta interpretação, pois os funcionários passam a se ressentir de um meio formal para expor suas idéias, vontades e obter mais segurança.

Enfim, a posição dos subordinados pode, não necessariamente, estar se contrapondo à posição dos gerentes, de que a inércia não se configura um comportamento de resistência na amostra pesquisada.

O comportamento de indiferença é segundo Judson (1980), geralmente manifestado quando as pessoas não são suficientemente envolvidas no processo de mudança. Como este comportamento apareceu com mais intensidade na empresa Gama e como somente nesta, houve maior incidência de subordinados (18%) afirmando que receberam orientação para não participar de reuniões do SGQ, somando-se ao fato de que seus gerentes são os que menos apresentaram sugestões para os procedimentos da ISO 9000, a atitude de indiferença foi consistente e suportou a teoria.

O quinto comportamento com o qual este estudo se preocupou foi a resistência passiva de "fazer somente o que for ordenado". Ele se manifestou na três empresas, aparecendo com menos intensidade na empresa Alfa e maior

intensidade na empresa Gama. Este quadro pode ser justificado pelo ambiente sem conflitos e com o comprometimento da direção, estimulando a proatividade dos gerentes, entendida como a iniciativa para solicitar alterações nos procedimentos quando estes se mostrarem inadequados ou ineficazes, e, não simplesmente cumprir o que está escrito ("ordenado").

Aliás, este tipo de comportamento é que contribuirá com o processo de melhorias advindo das inovações e da criatividade surgida pela prática dos padrões estabelecidos.

Comparando o comportamento de "fazer somente o que for ordenado" com o de retraimento pessoal, percebe-se uma incoerência. Ao mesmo tempo que os gerentes afirmam que contribuem com sugestões para os procedimentos da ISO, há um indício nas empresas Beta e Gama de que não irão colaborar com suas revisões e aprimoramento, irão cumprir apenas o que estiver escrito. Este fato, pode ser investigado em futuras pesquisas, analisando a participação dos gerentes após a certificação da empresa.

O comportamento "concorda, mas não faz", denominado "resistência branca" neste estudo mostrou-se presente nas empresas Beta e Gama; com mais intensidade nesta última, e foi confirmado pelos subordinados. Nota-se coerência deste comportamento com a manifestação do comportamento de inércia nas empresas Alfa e Beta. Na empresa Gama, apesar de se considerarem proativos, os gerentes não executam o que foi combinado, talvez pelos conflitos existentes e as divergências na comunicação interna.

### **5.3- Considerações finais**

Constatou-se que dos comportamentos de resistência referenciados no modelo de pesquisa, apenas inércia não foi identificado nas empresas Alfa e Gama e o comportamento tipo "concorda, mas não faz" não foi evidenciado na empresa

Alfa. Constatou-se, também que a empresa Alfa foi a que apresentou menor incidência de comportamentos resistentes, explicado talvez, pelo contexto organizacional com considerável comprometimento da Alta Direção e praticamente inexistência de conflitos internos. Este resultado confirma a teoria de Hernandez e Caldas (2001) de que em uma organização onde existe conflito de interesses entre determinados grupos é de se esperar que os membros desses grupos estejam mais inclinados a resistir às mudanças propostas.

Considerando também que o dogmatismo não foi evidenciado como valor dos gerentes, sua ausência pode, também, ter contribuído para a menor frequência de comportamentos resistentes na empresa Alfa. Segundo os autores Hernandez e Caldas (2001) o conservadorismo pode levar a comportamentos mais resistentes.

Não obstante as restrições na coleta de dados enunciadas no capítulo anterior e a limitação do tamanho da amostra desta pesquisa, foi possível perceber uma influência do contexto organizacional nos comportamentos de resistência. Esta influência é mais marcante quanto à proatividade da direção, a existência de conflitos e as deficiências na comunicação interna.

Com relação aos valores individuais, não foi possível estabelecer uma relação direta entre o número de variáveis individuais identificadas com um maior ou menor grau de manifestação resistente. No entanto, os gerentes que demonstraram maior medo do desconhecido foram os que evidenciaram maior número de comportamentos resistentes, o que confirma a teoria sobre mudanças.

Há que considerar, também, que os valores apresentados podem ter sofrido influências dos vieses do instrumento desenvolvido para coleta de dados camuflando, assim, a realidade percebida e restringindo as conclusões desta pesquisa.

## **6- CONCLUSÃO**

Transformar é mudar e preservar, é saber adaptar-se a novas conquistas, sem dispensar, no progresso econômico e tecnológico, os valores da dignidade humana e da justiça social.

Paulo Roberto Motta

### **6.1- Introdução**

Este capítulo sintetiza as conclusões desta pesquisa, verifica o atingimento dos objetivos propostos no capítulo 1 e oferece sugestões para trabalhos futuros.

Esta dissertação teve como objetivo investigar os valores individuais e o contexto organizacional em empresas implantando a ISO 9000, bem como identificar comportamentos de resistência à mudança associados a estas variáveis.

Visando cumprir o objetivo proposto, trabalhou-se com as variáveis dogmatismo, medo do desconhecido, fatalismo e etnocentrismo cultural e com as manifestações de procrastinação, retraimento pessoal, inércia, indiferença, "fazer somente o que for ordenado", "concorda, mas não faz". O contexto organizacional foi investigado através dos seguintes fatores: comprometimento da Alta Direção, comunicação interna, conflitos, processo decisório e cronograma estabelecido.

Quanto ao objetivo específico de efetuar uma revisão bibliográfica referente a resistência à mudança, considera-se plenamente atendido, uma vez

que o estudo teórico acerca do tema trouxe um arcabouço que norteou e facilitou o delineamento da pesquisa.

Na tentativa de cumprir o objetivo específico de definir critérios e sistemática para analisar a resistência à mudança da média gerência, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa através de questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas que permitiram extrair informações e atingir os objetivos propostos. Percebe-se, porém, que o instrumento requer melhorias no seu conteúdo, no sentido de integrar melhor as perguntas relativas aos gerentes e aos subordinados. As perguntas no questionário necessitam ser revistas para possibilitar uma única interpretação e evitar respostas defensivas, encobrendo a real percepção acerca do fato.

Do ponto de vista dos gerentes, os comportamentos procrastinação, retraimento pessoal, indiferença e “fazer somente o que for ordenado” foram identificados em todas as empresas. Considerando também a opinião dos subordinados, há manifestações dos comportamentos selecionados em todas as empresas. Inércia não foi identificado na empresa Beta e Gama, considerando o ponto de vista dos gerentes. “Concorda, mas não faz” não foi identificado na empresa Alfa, ainda considerando os gerentes. Conclui-se, portanto, que o objetivo de identificar se os comportamentos de resistência à mudança indicados para este estudo ocorrem na média gerência foi plenamente atendido.

## **6.2- Conclusões**

A partir dos resultados apresentados nos capítulos 4 e 5, algumas conclusões e análises podem ser traçadas, procurando identificar as causas dos comportamentos apresentados à luz do binômio valores individuais e contexto organizacional.

Conclui-se que, dentre os valores selecionados para estudo, medo do desconhecido, fatalismo e etnocentrismo cultural estão presentes nas empresas pesquisadas. Dogmatismo não foi confirmado como valor dos gerentes em todas as empresas e etnocentrismo cultural não foi confirmado na Empresa Gama, considerando a opinião dos gerentes.

Apesar do medo do desconhecido estar presente, o fato dos gerentes serem fatalistas ( não adianta resistir porque a chegada da ISO é algo irrevogável, fatal) pode explicar o fato de não serem dogmáticos, conservadores.

O excesso de informalidade nas comunicações, decisões tomadas de maneira informal, porém centralizadas, aliado ao medo do desconhecido pode explicar o comportamento de procrastinação manifestado com intensidade em todas as empresas.

Parece haver maior ligação do contexto organizacional com os comportamentos manifestados. Comunicação informal, existência de conflitos e processo decisório centralizado podem ter contribuído fortemente para os comportamentos vigentes.

O medo do desconhecido e o fatalismo podem ter gerado angústias que criaram mecanismos de defesa, justificando o comportamento de procrastinação. Este fato suporta a afirmativa de Pereira (1999) de que descongelar padrões antigos e arraigados é muito difícil e gera insegurança; sendo esta mais uma razão porque resistimos às mudanças e, às vezes, o fazemos bloqueando inconscientemente as decisões.

Conforme a teoria, desde a primeira fase do processo de mudança, que é de sensação, onde se tem a notícia da proposta de mudança, passando pela segunda fase que é de coleta de informações, o processo de comunicação interna é fundamental para a formação de atitudes propícias à mudança e para o descongelamento de padrões antigos.

Um clima organizacional, sem conflitos prejudiciais, com um processo de comunicação minimamente estruturado, aliado ao comprometimento da direção, cria condições favoráveis ao processo de mudança.

Constatou-se, em todas as empresas, que o cronograma estabelecido sofreu atrasos, porém a pesquisa não traz elementos para vincular esse atraso à comportamentos de resistência à mudança.

Não obstante as restrições da coleta de dados, citada no capítulo 4, quanto a forma abrupta de intervenção do pesquisador no ambiente organizacional e a limitação do tamanho da amostra dificultarem a generalização dos dados encontrados, conclusões podem ser traçadas.

A pesquisa traz elementos que confirmam a teoria, indicando não ser possível uma prescrição genérica de ações para minimizar ou eliminar comportamentos resistentes, pois se trata de um processo único e específico de cada pessoa e de cada contexto organizacional. No entanto, parece viável atuar no contexto organizacional de modo a facilitar o processo de comunicação interna, administrar os conflitos internos e obter maior envolvimento e comprometimento da Alta Administração.

Isto parece lógico, pois a adoção da ISO como instrumento de mudança envolve e requer a vontade da Alta Administração mesmo que, no início, esteja pouco esclarecida sobre a extensão da mudança possível e provável. É possível promover mudanças através da ISO 9000, mas elas só serão prováveis com o comprometimento e vontade.

Considerando a experiência profissional da pesquisadora como consultora organizacional e o embasamento teórico e prático adquirido com este trabalho, pode-se afirmar que a resistência à mudança é um fenômeno muito comum e desconsiderado pelos dirigentes. Estes, insistem em iniciarem e reiniciarem

programas de mudança sem envolver as pessoas atingidas, ou negligenciando o processo de comunicação interna.

A forma como as pessoas são comunicadas da decisão de mudar ou de rever rotinas que podem levar à mudanças é crucial para a formação da sua percepção a cerca da mudança, levando a comportamentos de aceitação ou de rejeição.

Parece lícito afirmar que o acesso a informações gera o desejo de fazer diferente e melhor, e, portanto os agentes de mudança, sejam dirigentes, gerentes ou consultores externos, devem se comunicar, explicar, perguntar, responder e, sobretudo, ouvir e demonstrar sinceridade e transparência. Conforme afirma Motta (1998), "sabendo mais e melhor, as pessoas estabelecerão novas relações e despertarão para novas formas de decidir e agir" (p.217).

### **6.3- Sugestões para trabalhos futuros**

Esta pesquisa não objetivou explicar o intrincado processo de resistência à mudança ou tirar conclusões definitivas acerca de um tema tão complexo. Assim, outros estudos deverão dar continuidade a esta pesquisa, procurando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, além de enriquecer o campo da psicologia organizacional.

Para trabalhos futuros sugere-se um estudo multicaso, comparando organizações, desde o início do processo de implantação do SGQ. Sugere-se também o desenvolvimento de um instrumento estatístico que permita comparar as variáveis individuais e organizacionais com os comportamentos de resistência.

Propõe-se a seguir algumas questões e idéias para trabalhos futuros:

- Desenvolver uma metodologia de intervenção no contexto organizacional de modo a diminuir o grau de resistência dos funcionários a um determinado processo de mudança;
- Estudar o grau de influência que o processo de comunicação interna nas empresas tem sobre a resistência à mudança;
- Estudar a relação entre o nível de participação dos funcionários no processo de mudança e o grau de resistência à mudança;
- Estudar o grau de influência da metodologia de implantação da NBR ISO 9000 sobre os comportamentos de resistência à mudança.

**7- ANEXOS**

**ANEXO 1**

Belo Horizonte, 24 de setembro de 2001

Prezado Senhor,

Estou realizando o curso de mestrado em psicologia organizacional pela Universidade Federal de Santa Catarina e conforme contatos mantidos com esta empresa estou desenvolvendo aqui meu trabalho prático .

Neste sentido, necessito de sua contribuição para fornecer as informações solicitadas a seguir.

Esclareço que é opcional se identificar e que os dados serão totalmente sigilosos. Além disso, os dados aqui coletados só terão efeito para esta pesquisa, não implicando em qualquer análise e tomada de decisão à respeito dos mesmos por parte da organização.

Certa de contar com sua valiosa colaboração,

Atenciosamente,

Gisela Garcia Moura

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO 1

As questões a seguir visam avaliar o comportamento das pessoas diante da implantação da NBR ISO 9000. Por favor, escolha apenas uma das opções que melhor retrate seu comportamento.

- 1) Tenho tido necessidade de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários á certificação ISO 9000
  - a) nunca
  - b) raramente
  - c) às vezes
  - d) freqüentemente
  - e) sempre
  
- 2) Cumpro os prazos combinados para entrega das minhas tarefas combinadas com o Gerente da Qualidade ou com o consultor que está orientando a implantação do Sistema
  - a) nunca
  - b) raramente
  - c) às vezes
  - d) freqüentemente
  - e) sempre
  
- 3) Costumo dar sugestões para estruturação dos procedimentos do sistema ISO 9000
  - a) nunca
  - b) raramente
  - c) às vezes
  - d) freqüentemente
  - e) sempre
  
- 4) As informações que recebo sobre o programa ISO 9000, rotineiramente, repasso aos meus funcionários
  - a) nunca
  - b) raramente
  - c) às vezes
  - d) freqüentemente
  - e) sempre
  
- 5) Sinto que o Programa ISO e a certificação são objetivos apenas da Alta Direção
  - a) nunca
  - b) raramente
  - c) às vezes
  - d) freqüentemente
  - e) sempre

6) Sinto que tenho muito pouco a contribuir com a certificação ISO

- a) nunca
- b) raramente
- c) às vezes
- d) freqüentemente
- e) sempre

7) Tenho me esforçado além do que é normalmente esperado de mim, a fim de ajudar esta empresa a ter sucesso na implantação da ISO 9000

- a) nunca
- b) raramente
- c) às vezes
- d) freqüentemente
- e) sempre

8) costumo combinar tarefas com o Gerente da Qualidade, sabendo que não poderei cumpri-las

- a) nunca
- b) raramente
- c) às vezes
- d) freqüentemente
- e) sempre

9) Já executei ações sabendo que estava contrariando as diretrizes previstas em documentos do sistema de gestão da qualidade

- a) nunca
- b) raramente
- c) às vezes
- d) freqüentemente
- e) sempre

## QUESTIONÁRIO 2

Uma série de sentenças é listada a seguir para representar possíveis sentimentos que as pessoas possam ter diante da implantação de um programa de gestão baseado na NBR ISO 9000. Com respeito as seus sentimentos e atitudes durante o projeto ISO 9000 nesta empresa, for favor indique o grau em que concorda ou discorda com cada sentença, assinalando uma das 5 alternativas abaixo:

- |     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| (1) | discordo <del>total</del>            |
| (2) | discordo                             |
| (3) | nem concordo <del>nem</del> discordo |
| (4) | concordo                             |
| (5) | concordo <del>total</del>            |

1)Acredito que o SGQ aumentará a satisfação dos clientes e trará benefícios para a empresa

1) Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade tenho receio de perder conquistas pessoais já alcançadas

2) Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade receio ter que executar atividades diferentes das que tenho costume de fazer

4)Tenho receio de não aprender a tempo novas técnicas de gerenciamento de processo previstas no Sistema de Gestão da Qualidade?

5)Acredito que a empresa que não implantar a ISO 9000 não será competitiva

6)Acredito que a ISO 9000 é aplicável à realidade de qualquer tipo de empresa

7)A ISO é um modelo fechado que não admite soluções próprias e inibe a criatividade

### QUESTIONÁRIO 3

Prezado Senhor,

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder as questões a seguir e assim, contribuir com a minha pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atenciosamente

Gisela Garcia Moura  
Belo Horizonte, 10 de setembro de 2001

---

Assinale apenas uma opção

Obs: Sistema de Gestão da Qualidade = SGQ

<b>I – Comportamento</b>	Nunca	Raramente	às vezes	freqüentemente	sempre
1-Você participa de reuniões com seu gerente para falar sobre o SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )
2- Com que freqüência seu gerente fala dos benefícios do SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )
3- O seu gerente fala para você não participar de reuniões do SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )
4- Com que freqüência você foi solicitado a dar sugestões nos procedimentos do SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )
5- Você sente estimulado pelo seu chefe a cumprir os procedimentos do SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )
6)Quando você está dedicando parte do seu tempo às tarefas do Programa ISO 9000, seu gerente pede para priorizar outra atividade?	( )	( )	( )	( )	( )
7)Você se sente estimulado pelo seu gerente a desempenhar outras tarefas além daquelas previstas para seu cargo?	( )	( )	( )	( )	( )

<b>II. Valores</b>	Nunca	Raramente	às vezes	freqüentemente	sempre
1-Você acha que seu chefe aceita ou incentiva novas idéias?	( )	( )	( )	( )	( )
2- Você acha que seu chefe assume o risco de colocar em operação novos procedimentos de trabalho?	( )	( )	( )	( )	( )
3- Diante de um impasse, você acredita que seu chefe tende a buscar soluções alternativas não desanimando diante do desafio?	( )	( )	( )	( )	( )
4-Seu chefe demonstra ser favorável a implantação do SGQ?	( )	( )	( )	( )	( )

**ANEXO 3****Entrevista com os Gerentes**

Nome: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1) Você considera que o Sistema de Gestão da Qualidade tem apoio da Alta Direção?

-----  
-----

2) A Alta Direção age dando o exemplo na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade?

-----  
-----

3) Você participa das tomadas de decisão, envolvendo sua área de trabalho?

-----  
-----

4) Qual o processo de tomada de decisão em sua área?

-----  
-----

5) Na sua visão é estimulado o trabalho em equipe na empresa?

-----  
-----

6) Você identifica algum foco de conflito entre áreas?

-----  
-----

7) Existem ações sendo desenvolvidas em seu setor para integração com outras áreas?

-----  
-----

8) As informações que você recebe são suficientes para desempenhar sua função?

-----  
-----

9) Como você repassa aos seus subordinados as informações necessárias à execução das atividades, bem como as políticas da empresa?

-----  
-----

## Entrevista com a Alta Direção

Nome: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1) Qual o seu envolvimento com o Sistema de Gestão da Qualidade?

-----  
-----  
-----

2) Como se dá o processo de tomada de decisões na empresa?

-----  
-----  
-----

4)As decisões são tomadas rapidamente, levando em consideração uma ampla variedade de sugestões?

-----  
-----  
-----

4)Como se dá o fluxo de informações? formalidade X informalidade

-----  
-----  
-----  
-----

5) Como os conflitos internos são administrados? Com qual intensidade eles são explicitados?

-----  
-----  
-----

6)o cronograma previsto para implantação do SGQ está sendo cumprido? Como ele vem sendo gerenciado?

-----  
-----  
-----  
-----

### Entrevista com o Consultor

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1) Qual a sua percepção sobre o processo de tomada de decisão na empresa?

-----  
-----  
-----

2) O que você tem a dizer sobre a velocidade para tomada de decisão?

-----  
-----  
-----

3) Qual a sua percepção sobre o sistema de comunicação interna na organização?

-----  
-----  
-----

4) Você percebe áreas de conflitos dentro da organização?

-----  
-----  
-----

5) A Alta Direção se mostra comprometida com o Programa? Você pode dar exemplos?

-----  
-----  
-----

6) Qual o grau de proatividade dos gerentes?

-----  
-----  
-----

7) As tarefas deixadas com os gerentes são cumpridas dentro dos prazos acordados?

-----  
-----  
-----

8) Como está a evolução do cronograma previsto?

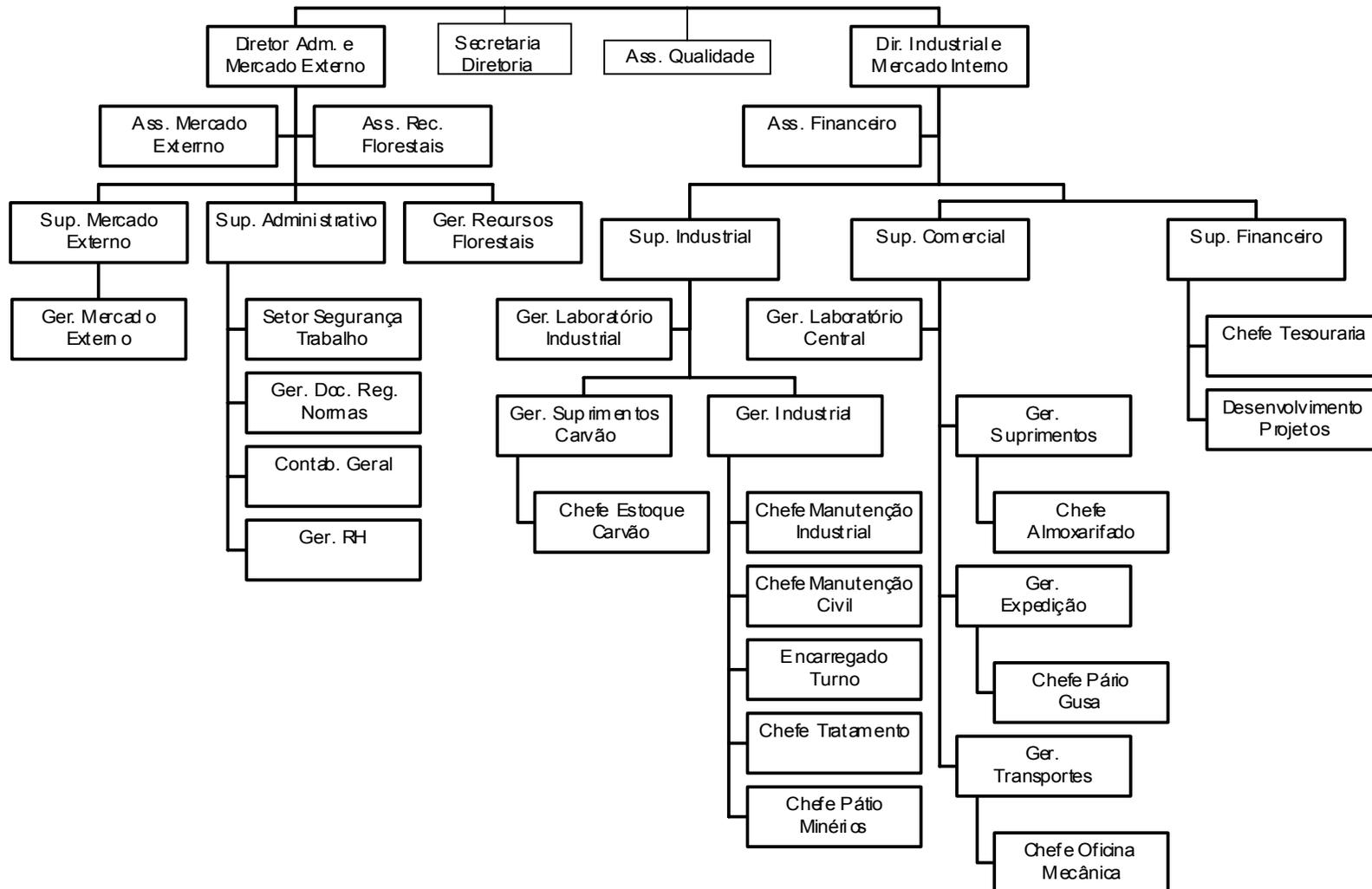
-----  
-----

9) Como foi definido o cronograma? Houve participação?

-----  
-----

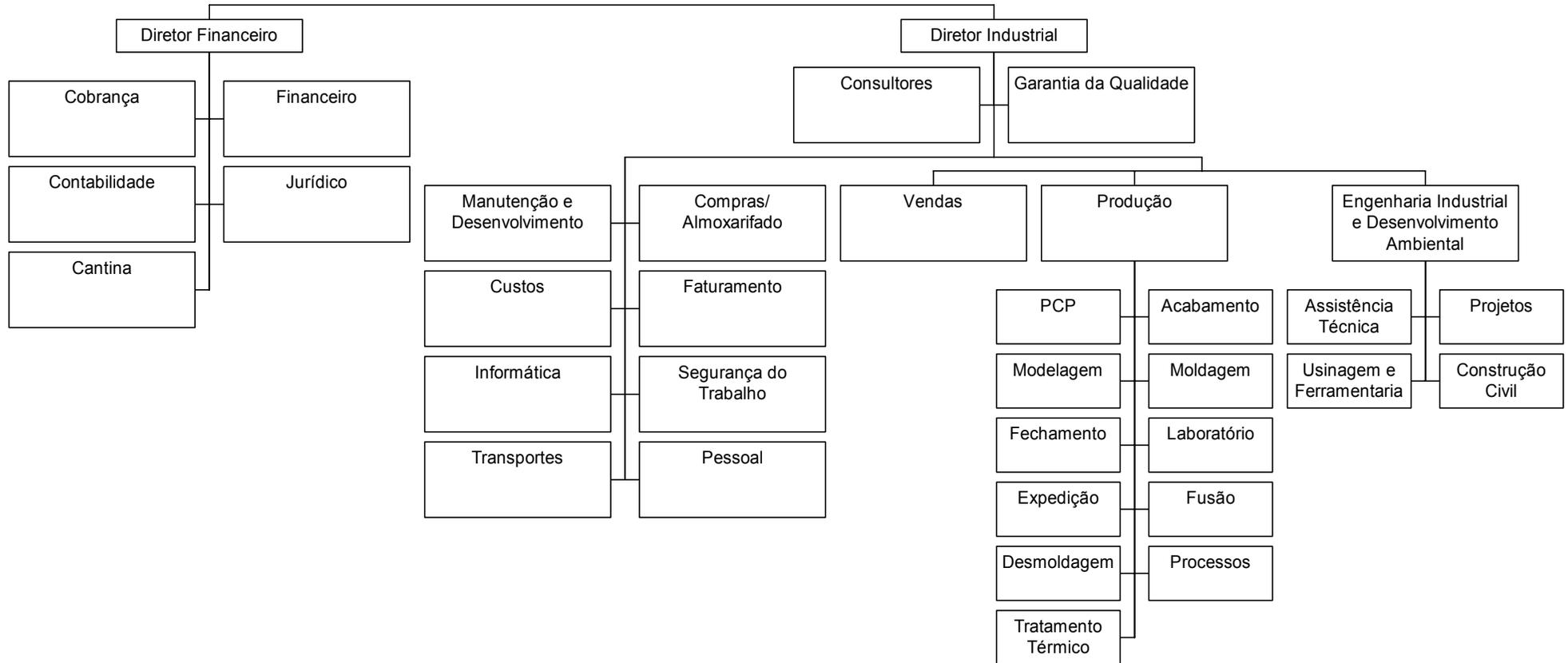
## ANEXO 4

### Organograma Empresa Alfa



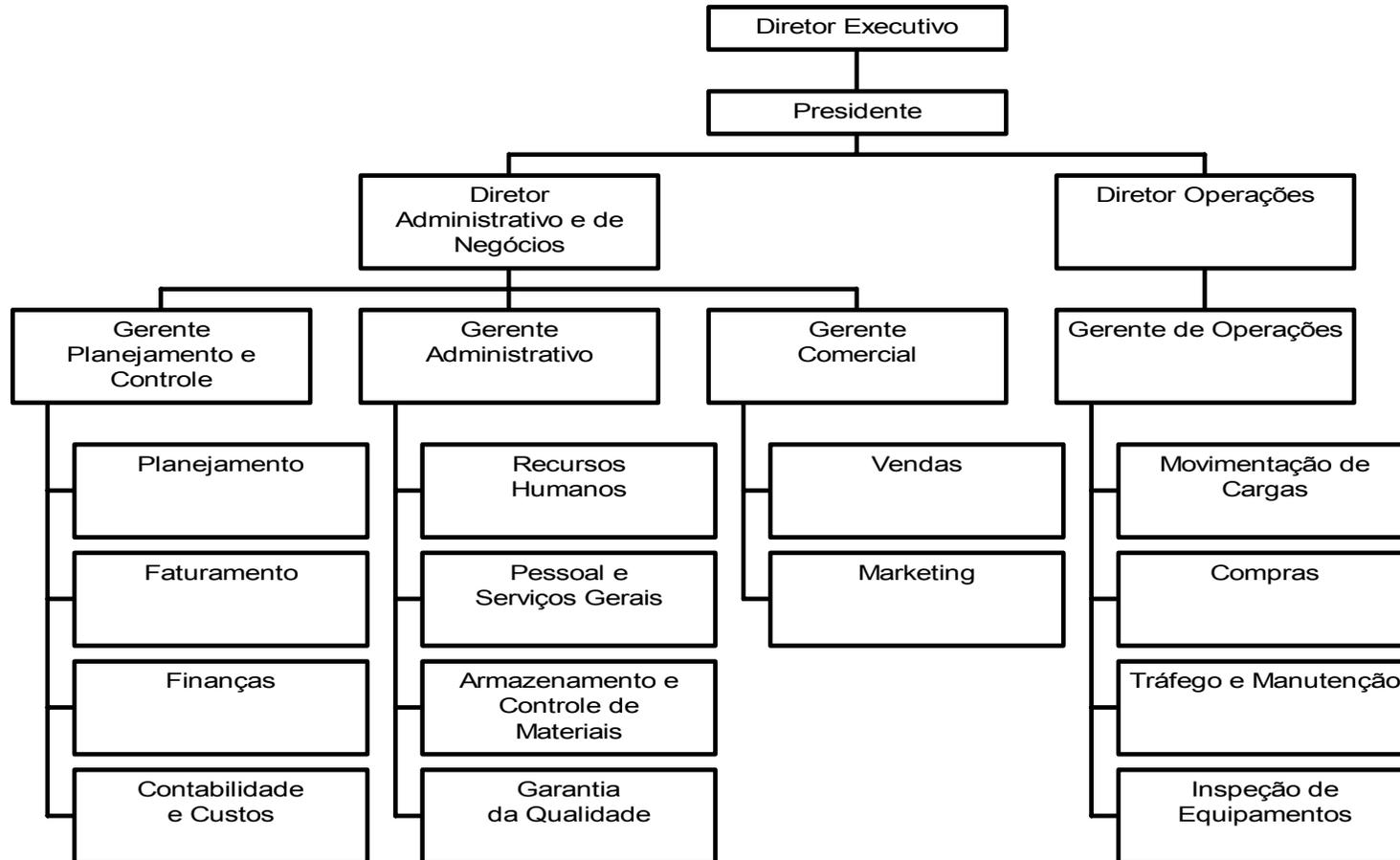
**ANEXO 5**

**Organograma Empresa Beta**



## ANEXO 6

## Organograma Empresa Gama



## 8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. O supervisor direto. In: **Personalidade e Organização. O conflito entre os sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas – USAID, 1968. Cap. VI, p. 159-170.

\_\_\_\_\_. **A integração individuo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975

BANAS, F. O SBC está em cheque? **Banas Qualidade**, São Paulo, ano X, n. 103, p. 44-55, dez. 2000.

BASIL, D. C. ; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: Mcgrow-hill, 1974, 234 p.

BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

CAMPOS, V. F. **Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CARVALHO, A. B. O que esperar da série ISO 9000. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 100, p. 42, set. 2000.

CHANG, R. Y. Solucionando conflitos. In: **O sucesso através das equipes**. São Paulo: Editora Futur, 2000, Cap. 5, p. 51-73.

CICCO, F. de. A versão final da NBR ISO 9001:2000. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 102, p. 32-34, nov. 2000.

CROSBY, P. A utilidade da ISO. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 98, p. 40, jul. 2000.

DEVRIES, C. Mais brilhante do que nunca. Normas – as revisões irão torná-las menos úteis ou este será o caminho da excelência? **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 88, p. 36-43, set. 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE Revista da Administração**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigación social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. São Paulo: **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

LOBOS, J. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Pesquisa. In: **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 1, p. 15-37.

MARTIN, B. La interación personal: contexto y percepción. In: **Acción e ideología: psicología social desde centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983. Cap. 5, p. 183-239.

MORGAN, J. **Administração da mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1996. 253 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996. 413 p.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional. A teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2000. 26 p.

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. 21 p.

NOGUEIRA, M. F. L. **Mudança organizacional: causas e formas de resistência: um estudo na universidade federal do ceará**. 1991. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATON, S. M. O futuro da qualidade. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 94, p. 66-71, mar. 2000.

PEREIRA, M. J. B. Pressupostos da mudança. In: **Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p 3-12.

\_\_\_\_\_. Modelos de mudança organizacional. In: **Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p 3-12.

ROBBINS, S. P. Conflito organizacional. In: **O processo administrativo integrado. Teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1978. Cap.7, p. 125-137.

SANCHES, E. N. **Comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso**. 1996. 216 f. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina . Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. M., et all. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, E. C. de. **Todos têm medo de remar ao mesmo tempo**. Banas Qualidade, São Paulo, n.102, p. 26-30, nov. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: California Sage, 1984.

WOOD, T. Jr. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: **Mudança Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Cap. 1, p.17-33.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.